

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2012

Eira Lipponen

# MUOTOILU OSANA TUOTEKEHITYSPROSESSIA

– KiiltoClean Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Eira Lipponen

## MUOTOILU OSANA TUOTEKEHITYSPROSESSIA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia pohja KiiltoClean Oy:n muotoiluprosessin toimintamallille, niin että muotoilu tulisi osaksi tuotekehitysprosessia ja liiketoiminta- ja tuotekehitysstrategiaa. Prosessin lopputuloksena on yksinkertainen, tuotantotehokas ja käytettävä tuote. Esimerkiksi toimintamallin rakentamisesta valitsin hotellihygieniapakkauksen uudistamisen. Tällä hetkellä KiiltoClean Oy:n pakkaus ja teline ovat yli 10 vuotta vanhoja, joten tarvitsemme kokonaan uuden ratkaisun.

Asiakaslähtöinen tuotekehitysprosessi vaatii asiakastiedon aktiivista keräämistä ja analysointia. Uuden toimintamallin tueksi kehittämistehtävänä tässä opinnäytetyössä oli haastatella erityyppisiä henkilöhygienian tuotteiden suuria ostajia, kuten laivayhtiöitä sekä hotelleja ja selvittää millaisia tarpeita tulevaisuudessa on koskien huoneiden tai hyttien henkilöhygieniaratkaisuja. Lisäksi haastattelin muotoilijaa pakkauksen ja telineen toimivuudesta. Tämän työn tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan määrittää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, jotta osamme tehdä oikeita kehitystoimenpiteitä pakkaukselle.

Onnistunut tuotekehitys vaatii toimintakeskeistä ja uudistushenkistä yrityskulttuuria, joten muotoilu tulee huomioida myös yrityksen toimintamallissa ja strategiassa. Kun muotoilu on tunnistettu olennaiseksi menestystekijäksi sekä yrityskulttuurin että tuotekehityksen osalta, voidaan lopputulokseltakin odottaa parasta menestystä.

### ASIASANAT:

tuotekehitys, muotoilu, strategia, kvalitatiivinen tutkimus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Hospitality Management

2012 | 53

Eija Koivisto

Eira Lipponen

## DESIGN AS A PART OF THE PRODUCT DEVELOPMENT PROCESS

The aim of this study is to establish a base for KiiltoClean Ltd's design process, the operating model, so that the design should be a part of the product development and business and the product development strategic goal. The result of this process is the simple and the efficient production and use of the product. For example, the approach is in the construction of the hotel hygiene package. Currently the KiiltoClean Ltd package and the rack are more than 10 years old, so we need a completely new solution.

The customer-driven product development process requires an active customer data collection and analysis. The new operating model to support the development of this thesis was in interviewing different types of Sia-personal hygiene products, large buyers, such as shipping companies, and hotels and find out what kind meets a need in the future is about the rooms or cabins personal hygiene solutions. I also interviewed the designer of packaging and carrier performance. Purpose of this work is to provide information that can be used to determine customer needs and requirements in order to do right things on packaging development.

Successful product development requires a major operation and reform of the intellectual culture of the company, so the design, exclusive must also take into account the company's operating model and strategy. When the design is recognizable as an integral factor in the success of the corporate culture and product development, resulting in work can expect the best of success.

### KEYWORDS:

Product development, Design, Strategy, Qualitative research

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Työn taustaa	5
1.2 Työn tavoitteet, rajaukset ja kehittämistehtävä	6
1.3 Työssä käytetyt menetelmät	8
1.3.1 Laadullinen tutkimus	8
1.3.2 Teemahaastattelu	9
<b>2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA STRATEGIA TUOTEKEHITYSPROSESSIN LÄHTÖKOHTINA</b>	<b>13</b>
2.1 Yrityksen liiketoimintasuunnitelma	14
2.2 Yrityksen strategia	16
<b>3 MUOTOILUN MERKITYS TUOTEKEHITYSPROSESSISSA</b>	<b>20</b>
3.1 Tuotehallinta tuotekehityksen perustana	20
3.1.1 Tuotekehityksen tavoitteet ja tehtävät	22
3.1.2 Onnistunut tuotekehitys	22
3.2 Muotoilu ja tuotekehitysprosessi	24
3.2.1 Ideointivaihe	26
3.2.2 Tuotekehitysvaihe	26
3.2.3 Toteutusvaihe	27
<b>4 TYÖKALUJA KIILTOCLEAN OY:N TUOTEKEHITYSPROSESSIIN JA MUOTOILUUN</b>	<b>29</b>
4.1 Teemahaastattelun tulokset ja tulosten analysointia	29
4.1.1 Henkilöhygieniatuotteiden ominaisuudet	30
4.1.2 Pakkauksen ja telineen merkitys	32
4.2.3 Henkilöhygieniatuotteiden hyödyntäminen markkinoinnissa ja palautteen merkitys	35
4.2 Johtopäätöksiä haastattelutuloksista	36
<b>5 MUOTOILU KIILTOCLEANIN TUOTEKEHITYSPROSESSISSA</b>	<b>39</b>
5.1 Tämän hetkinen tuotekehitysprosessi	39
5.2 Muotoilu osana tuotekehitysprosessia	40
5.3 Uusi muotoiluprosessin toimintamalli	41
5.3.1 Kartoitusvaihe	42

5.3.2 Ideointivaihe	43
5.3.3 Valmisteluvaihe	44
5.3.4 Toteutusvaihe	45
5.3.5 Päättämismvaihe	46
5.4 Tulevaisuuden haasteet	47
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>49</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>51</b>
<b>LIITTEET</b>	
 <b>KUVAT</b>	
Kuva 1. Kiilto Care sarjan pakkaukset ja teline	7
 <b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Nykyinen tuotekehitysprosessi	40
Kuvio 2. Tulevaisuuden tuotekehitysprosessi	42

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Muotoilun, brändien ja muiden aineettomien sisältöjen merkitys on huomattu suomalaisissa yrityksissä. Monet kansainväliset yritykset, kuten esim. Nokia-konserni, sijoittavat liikevaihdostaan 8–10 % tuotekehitykseen, suomalaiset yritykset keskimäärin vain 3–5 %. Tuotekehityskustannuksista muotoiluinvestointien osuus puolestaan on keskimäärin vain 1–5 %. Vuonna 2011 Tekes ryhtyi yhteistyössä Suomen Muotoilusäätiön kanssa edistämään muotoilua ja muotoiluosaamista suomalaisissa pk-yrityksissä. Muotoiluun panostamalla yritykset voivat parantaa kilpailukykyään ja luoda edellytyksiä, joilla yritysten liiketoimintaa ja kansainvälistymistä on mahdollista kasvattaa. (Tekes 2011)

Muotoilun avulla asiakkaiden ja loppukäyttäjien tarpeita voidaan tyydyttää entistä paremmin sekä parantaa samalla myös tuotteiden arvoa. Muotoilu toimii apuna kehitettäessä itse tuotteita, palveluja ja yrityksen liiketoiminnan konsepteja. Muotoiluosaamisen aktivointipalvelu -nimikkeen alla tapahtuva yhteistoiminta Tekesin ja Suomen Muotoilusäätiön kanssa jatkuu vuoden 2012 loppuun. Toiminnan piirissä on 100–150 Tekesin nimeämää yritystä kaikkialla Suomessa. Suomen Muotoilusäätiön asiantuntijat vierailevat yrityksissä esittelemässä ja keskustelemassa, kuinka yritykset voisivat käytännössä entistä paremmin käyttää hyväkseen muotoiluosaamista liiketoimintansa kehittämiseen. Mikäli yritys päättää käynnistää muotoiluosaamista hyödyntäviä kehityshankkeita, Tekes voi olla rahoittamassa niitä. (Tekes 2011)

Yrityksessämme on hyvin erilaisia muotoilutarpeita. Tarvitsemme henkilöhygieniasarjan pakkauksia terveydenhuollosta hotellihygieniaan, yrityksen brändin mukaisia annostelulaitteita sekä erityyppisiä pakkauksia, kuten pulloja ja kannuja puhdistusaineille. Osaamme hyvin tuotteen sisältöön ja sen tuotekehittämiseen liittyvät seikat, mutta pakkausten muotoiluun meillä ei ole toimintamallia.

Muotoilua hoidetaan yleensä omien tehtävien ohella ja sen asemaa ei ole organisaatiossa määritelty. Lisäksi resurssit muotoilun toteuttamiselle ovat pieniä.

Henkilöhygieniatuotteiden markkinat ovat Teknokemian Yhdistyksen 2011 ke-  
räämien lukujen mukaan kosmetiikka- hygieni- ja puhdistusainemarkkinat ovat  
Suomessa kokonaisuudessaan 618 m €, kehitystä vuoteen 2010 oli 0,4 %. Hy-  
gieniatuotteiden markkinat, joihin henkilöhygieniatuotteet kuuluvat, kasvoi 1,5  
%, ja kokonaistulos oli 416 M€.

## 1.2 Työn tavoitteet, rajaukset ja kehittämistehtävä

Henkilöhygieniatuotteet ovat merkittävä osa liiketoimintaamme. Suuret asiak-  
kaamme kuluttavat käsien, vartalon ja hiusten pesuun liittyviä tuotteita enem-  
män kuin siivouksessa käytettäviä puhdistusaineita. Suurimmat asiakasryh-  
mämme ovat Erisan brändin käyttäjiä terveydenhuollossa ja julkishallinnossa  
sekä päivittäistavarakaupassa. Tällä liiketoimintasektorilla voidaan kasvaa tule-  
vaisuudessaakin, joten on erittäin tärkeää, että myös pakkaukset ovat asiakkai-  
den tiloissa toimivia ja ajan mukaisia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa pohja yrityksemme tuotekehi-  
tysprosessin toimintamallille, jossa huomioidaan muotoilun merkitys tuotekehi-  
tystyössä. Käytän työssäni hotellihygieniatuotteiden tuotekehitysprosessin poh-  
jana toimintamallin rakentamiselle. Olemme valmistaneet hotellihygieniatuotteita  
12 vuotta käyttäen samaa pakkausta ja telinettä. Tuotesarjassa on 400 ml pullo  
sekä siihen kuuluva teline (liite 1), joissa sisältönä on suihkusaippua, koko var-  
talolle sopiva saippua sekä shampoo. Nyt pullon muotti on kulunut, joten yrityk-  
semme tulee päättää teemmekö uuden vastaavan pullon uudella muotilla vai  
kehitämmekö kokonaan uuden pakkauksen.



Kuva 1. Kiilto Care sarjan pakkaus ja teline

Taustaselvityksenä tein kyselyn, jossa kysyin tulevaisuuden tuotteen ja pakkausten ominaisuuksista. Kyselyssä käytettiin teemahaastattelulomaketta. Tarkoituksena on tuoda asiakkaiden ja käyttäjien palautteet osaksi tuoteinnovointia, työkaluiksi tuotekehitykselle ja muotoilijalle. Tavoitteena on mahdollisimman taloudellinen ja tehokas prosessi, mutta tämä vaatii toimintamallin rakentamista. Toimintamalli rakennetaan muotoilun tavoitteiden mukaan ja alihankkijoita hyödyntäen. Toimiva lopputuote vaatii saumatonta yhteistyötä alihankkijoiden ja yrityksen tuotekehityksen kanssa. Liiketoiminnallisesti haasteet koskevat myös tuotekehitysisäorganisaatiota ja tuotantoa.

Opinnäytetyöhöni rajasin haastateltavien määrän neljään henkilöön. Valitsin heidät erityyppisistä kohteista ja tehtävistä, jotta saisin kerättyä mahdollisimman laaja-alaiset näkemykset henkilöhygieniatuotteiden tarpeista nyt ja tulevaisuudessa. Ainoastaan yhden haastatellun yritys käyttää KiiltoCleanin tämän hetkistä henkilöhygieniasarjaa, mutta pakkaus ja tuotteet olivat kaikille entuudestaan tuttuja. Tutkittavina olivat kolme suurta henkilöhygieniatuotteiden ostajaa. Haastateltavat edustivat laivayhtiötä, hotellia sekä hotellisiivoukseen erikoistunutta palveluliikettä. Yhdenkään haastateltavan toimenkuvaan ei kuulunut suoranainen ostopäätöksen tekeminen, vaan lähinnä hankinnoista vastaavien henkilöiden konsultointi ja tiedon kerääminen. Tuotteisiin liittyvän materiaalin tueksi haastattelin teollista suunnittelijaa, jotta työhön saataisiin myös pakkauksen suunnitteluun vaikuttavia näkökulmia.



### 1.3 Työssä käytetyt menetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tavallisimmat aineiston keräämisen menetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Nämä aineistonkeruumenetelmät eivät ole ainoastaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, vaan niitä voidaan soveltaa myös määrällisessä tutkimuksessa, joko yksittäin tai yhdisteltynä. Teemahaastattelulla voidaan tutkia erilaisia ilmiötä ja etsiä vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelulla yritetään löytää huomionarvoisia vastauksia, jotka vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73, 76 - 77.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota pystytään hyödyntämään kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida kirjoitettua, kuultua tai nähtyä tietoa. Analyysimenetelmänä se perustuu päättelyyn ja tulkintaa hyödyntäen kokemuseräistä aineistoa. Sisällönanalyysillä muodostetaan yleiskäsitteiden kautta näkemys tutkimuskohteesta. Sisällönanalyysin tarkoitus on pyrkiä järjestelemään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen arvokasta sisältöä. Sen avulla saatua tietoa pystytään analysoimaan systemaattisesti ja objektiivisesti ja toteutetut tutkimukset saadaan järjestettyä johtopäätösten aikaansaamiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 105, 110, 115.)

Kerätty tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Analyysin tarkoitus onkin luoda sanallisesti selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa aineistossa analysoinnilla on ajatus kartuttaa tiedonarvoa. Analyysillä luodaan aineistoon selkeyttä, jotta voidaan luoda selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusaineiston käsitteleminen pohjautuu johdonmukaiseen päättelyyn ja tulkintaan. Analyysiä rakennetaan tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

#### 1.3.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on aidon toiminnan kuvaaminen

mahdollisimman laajasti ja sen tutkimuksen tiedonhankinnassa korostuu kokonaisvaltaisuus, jonka vuoksi myös tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa, aidoissa tilanteissa. Aineiston keräämismenetelminä se suosii tapoja, joissa tutkitavien ääni ja näkökulmat pääsevät esille, kuten teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008 157, 160, 17)

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valikoidaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkijan on tarkoitus paljastaa yllättäviä tekijöitä ja tarkastella aineistoaan kattavasti, jolloin voidaan tuoda esiin kaikki halutut näkökohdat perusteellisesti havaintojen ja keskustelujen perusteella. Laadullinen tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden sitä vaatiessa. Täydentävinä tiedonhankinnan apuvälineitä voidaan hyödyntää testejä ja lomakkeita. (Hirsjärvi ym. 2007, 160, 176 )

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole pyrkimys tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvata tapahtumaa tai ilmiötä, pyrkien ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antaen tiedollisesti mielekäs tulkinta tietylle ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 38). Laadullisen tutkimuksen avulla saadusta aineistosta ei voida tehdä päätelmiä, joita sopisi yleistää, vaan että yksittäisissä tapauksissa toistuu tietyt yleiset tai yhteiset asiat. Laadullisen tutkimuksen ajatuksena onkin, että tutkimalla yksittäistä tapausta tarpeeksi tarkasti, saadaan esiin mikä ilmiölle on ensisijaista ja toistuu ilmiötä tarkastellessa yleisemmillä tasoilla. (Hirsjärvi ym. 2007, 177) Tässä tutkimuksessa tiesin jo etukäteen hinnan ensisijaiseksi asiaksi, joka varmasti nousee esiin jokaisessa haastattelussa, mutta halusin ohjata kysymyksillä aihetta tuotteen muiden ominaisuuksien suuntaan.

### 1.3.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua käytetään monien eri tieteenalojen tutkimuksissa. Teemahaastattelulla tehdyllä tutkimuksella tuotetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi myös silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, tai kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön

omaan kokemukseen. Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat ja kerättyä tietoa eri tilanteissa. Haastatteluaiheiden järjestystä voi tarvittaessa muuttaa, ja se antaa mahdollisuuden myös tulkinnan tekemiseen. Vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan helposti mukaan haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2008, 200–201.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, ja sille on myös ominaista, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen, joten haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa. Siinä korostuu haastateltavien oma elämysmaailma, joten se tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Haastattelu on sosiaalinen puhetilanne, se on kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, joka perustuu kielen käyttöön. Haastattelijan tutkimuksen kohteena on haastateltavan puheen sisältö, ja haastateltavan vastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja vaikutusta tilanteeseen. (Hirsjärvi – Hurme 2000, 49–52.) Tutkimushaastattelulla on erityinen tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit: haastattelijalla on tietämätön osapuoli, kun taas haastateltavalla on tieto asiasta. Haastatteluun ryhdytään tutkijan aloitteesta, ja tutkija myös ohjaa tai vähintäänkin suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 22.)

Valittujen teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Yksityiskohtaista kysymysluetteloa ei käytetä, vaan laaditaan teema-alueuettelo, jonka pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tut-

kijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Hän ikään kuin omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema - alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66–67.) Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2001, 26–27)

Haastatteluna tutkimusta toteuttavan tutkijan tehtävä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelulla saadaan selvitettyä, mitä ihmiset ajattelevat, uskovat ja tuntevat. Haastateltavat kertovat, miten he ovat havainneet ympärillä olevat tapahtumat. Tutkimusaihe ja keitä haastateltavat ovat määrittelevät, tuleeko tutkimushaastattelu toteuttaa yksilö-, pari- vai ryhmähaastatteluna. Tutkijan tulee kuitenkin itse päättää, kumpi menettelytavoista takaisi parhaan tuloksen omassa tutkimuksessa. Haastattelu valitaan, kun halutaan tutkia arkoja, vaikeita aiheita, vähän tutkittuja ja tuntemattomampia aiheita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–35, 41). Tärkeintä haastattelussa on saada tietoa mahdollisimman paljon halutusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75).

Aineisto tähän työhön kerättiin teemahaastatteluilla. Haastattelu ottaa huomioon haastateltavien omat tulkinnat, merkitykset asioista sekä sen, että ihmisen asioista luomat keskeiset merkitykset syntyvät aina vuorovaikutustilanteissa. Tässä selvityksessä kohderyhmäksi valitsin tuotteiden ostajat ja niistä vastaavien tahot, ei loppukäyttäjiä. Tuotteiden valinta suuriin yksiköihin tapahtuu hankintayksikköjen tai -työryhmien kautta. Päätökset tehdään yrityksen imagon tai arvojen perusteella. Asiakaspalautteilla tuotteen ominaisuuksista on merkitystä, mutta ei kuitenkaan vaikuta lopullisiin päätöksiin tuotteen valmistajalle tai ostajalle, vaan toimii lähinnä ohjaavana tekijänä.

Haastatteluissani kaikki henkilöt edustivat erityyppisiä henkilöhygieniatuotteiden päättäjiä, joten koin, etten saa ryhmähaastatteluista tarpeeksi yksityiskohdaista tietoa. Lisäksi haastattelutilanteet muodostuivat luontevimmiksi, kun kysymyksiä muokattiin haastateltavan ja kohteen mukaan. Haastattelun pohjana käytin kysymysrunkoa (liite 1), jonka tarkoituksen oli rajata kommunikaation määrää ja ohjata keskustelua. Apuvälineinä käytettiin esimerkkejä erityyppisistä

annostelulaitteista sekä henkilöhygieniatuotteiden markkinointimateriaaleja kuten mainontaa. Apuvälineiden tarkoituksena oli esitellä muita markkinoilla olevia annostelulaitteita ja tätä kautta herättää keskustelua tuoteparannuksista ja uusien tuotteiden ideoista.

Teemahaastattelut tilanteina sujuivat luontevasti. Kysymysten puuttuminen ja ainoastaan otsikoiden antaminen tuntui luontevalta pohjalta haastattelulle. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavat saivat kysymykset halutessaan etukäteen tutustuttavaksi. Haastateltavat eivät olleet joutuneet miettimään henkilöhygieniatuotteisiin liittyviä asioita tähän mennessä näin laajasti, joten haastatteluun oli helpompi orientoitua. Yhdenkään tutkittavaan toimenkuva ei koske pelkästään henkilöhygieniaa tai niiden ostamista, joten vastausten miettiminen etukäteen nopeutti ja tehosti haastattelun etenemistä. Tutkittavien kokemus henkilöhygieniatuotteiden hankinnoista vaihteli suuresti, joten teemahaastattelu antaa mahdollisuuden paneutua jokaisessa kategoriassa tutkittavan tietoja ja taitoja vastaaviin osuuksiin. Tiettyihin aihepiireihin mentiin syvemmälle ja osa aiheista jäi yleisen keskustelun tasolle.

## 2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA STRATEGIA TUOTEKEHITYSPROSESSIN LÄHTÖKOHTINA

Yrityksen visio on haluttu tahotila, joka vastaa kysymykseen millaista tulevaisuutta halutaan. Visio rakentuu yrityksen missiosta, strategiasta ja kulttuurista. Parhaimmillaan visio ohjaa yrityksen suuntaa ja kannustaa suuntaamaan ponnistuksensa oikeisiin kohteisiin. Vision tulisi olla hyvin rajattu, toteutettavissa ja viestittävässä oleva sekä joustava. Mitä yksityiskohtaisempi visio on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on toteutua. Visio on hyvä, kun se on tarpeeksi luova ja positiivinen. Mielikuva voidaan verbalisoida, visualisoida ja havainnollistaa (Mankka 2006, 78)

Visio on hyvä silloin, kun yksilö sen voi saavuttaa, ja joka vaikuttaa hänen tunteisiinsa ja innostaa. Siksi visiot, jotka keskittyvät vain taloudellisen tuloksen maksimointiin, epäonnistuvat ihmisten innoittamisessa. Selkeässä visiossa on olennaista se, että organisaatio tuntee vision omakohtaiseksi, konkreettiseksi, hyväksyttäväksi ja kaikille yhteiseksi. Siksi eri organisaatioryhmien osallistuminen visiointiin ja ennen kaikkea konkreettisten suunnitelmien laadintaan korostuu radikaalin muutoksen yhteydessä. ( Martola & Santala 1997, 48)

Vaikka organisaatio ei tavoittelisikaan suurta muutosta, sillä voi silti olla haastava ja innostava näkemys tulevaisuudestaan. Muutokset visiossa ja tavoitteissa tähtäävät siihen, että saadaan aikaan täsmennetty visio, joka pohjautuu ulkoisiin odotuksiin ja sisäisiin valmiuksiin. Odotukset täsmentyvät asiakkaiden, omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Tehokkaan vision tarkoitus on synnyttää innostava näkemys organisaation tulevaisuudesta. Hyvä visio voi toimia yhdistävänä tekijänä koko henkilöstölle, haasteellisena tavoitteena, jonka eteen ponnistellaan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26–27)

## 2.1 Yrityksen liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma, jonka tarkoitus on ohjata yrityksen kasvua ja toimintaa. Sen tarkoitus on analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan perusta ja ohjenuora. (Meretniemi & Ylönen 2008, 24) Liiketoimintasuunnitelma helpottaa liiketoiminnan aloittamista jäsentämällä ja selventämällä yritystoiminnan kannattavuutta ja menestymisen mahdollisuuksia. Se auttaa työstämään ideoita toteuttamiskelpoisiksi ja tuottaviksi toimenpiteiksi. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen liiketoiminta: sen lähtökohdat ja tavoitteet. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen & Siikavuo 2009, 51)

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on apuväline, jonka avulla tehdään päätöksiä ja ratkaisuja sekä tarkistetaan ovatko päätökset olleet suunnitelman mukaisia ja toimivatko ne pitkän aikavälin tavoitteisiin. Liiketoimintasuunnitelma rakennetaan yrityskohtaisesti, yrittäjän itsensä työkaluksi. Se on tarpeen esimerkiksi silloin, kun liiketoimintaa esitellään rahoittajille tai vakuutusyhtiöille. Liiketoimintasuunnitelma on myös välttämätön väline silloin, kun liiketoimintaa halutaan laajentaa tai muuten kehittää. (Raatikainen 2007, 38.) Mikään liiketoimintamalli ei ole toista parempi, sillä lukuisat erilaiset liiketoimintamallit voivat johtaa yhtä hyvään tulokseen, mikäli liiketoimintamalli sopii yritykselle ja sen asiakkaille. Niinpä liiketoimintamallien tehokkuus ei selity yhdellä elementillä, vaan mallin sisäisellä yhteensopivuudella myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toimintamalleihin. (Nenonen, Storbacka 2010, 102)

Liiketoiminnan suunnittelun keskeisin merkitys on toimia menestystekijöiden kartoittamisen välineenä. Yrityksen kannalta on tärkeämpää kokonaisuuden miettiminen kuin kirjallisen suunnitelman tekeminen. Kirjallinen suunnitelma toimii lähinnä yhteisten näkemysten muistiona, mutta myös takuupaperina rahoittajille. Asioiden perinpohjainen pohdiskelu ja avoin keskustelu luovat parhaimmillaan yritykseen uutta tapaa luoda liiketoimintaa ja muista poikkeavia tuotteita, sille rakentuu yrityksen menestyminen. Kun liiketoiminnan osa-alueita pohditaan yhdessä, yrityksessä syntyy toiminnan suunnasta uusi näkemys, ja se motivoi kaikkia toimimaan samaan päämäärään. (Pitkämäki 2000, 12)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi. Liiketoimintaa käynnistettäessä tehty suunnitelmaa tulisi toiminnan kehittyessä myös muokata ja kehittää. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus vaihtelee yrityksen elinkaaren eri vaiheissa ja myös tekijöiden roolin mukaan. Aloittavalle yritykselle suurin merkitys on useimmiten rahoituksen hankkimisessa, kun taas olemassa olevalle yritykselle se on parhaimmillaan toimintaa ohjaava ja vaikkapa vaikeuksista varoitava työkalu. (Koski & Virtanen 2005, 20 -21). Toiminnan suunnitelmallisuus korostuu, kun yritys joutuu sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätösten perustana aina, kun yritys miettii valintojaan ja ratkaisujaan. Kun sovitut näkemykset ovat paperilla, on helppo tarkistaa valintojen yhdenmukaisuus liiketoimintasuunnitelman kanssa. Päivittämisen yhteydessä kannattaa kiinnittää huomiota myös siihen, onko liiketoimintasuunnitelma vuosien varrella lainkaan muuttunut. Mikäli samat ajatukset ja oletukset tulevat vastaan vuodesta toiseen, se voi olla merkki ajatusten lukkiutuneisuudesta ja tarpeesta päivittää liiketoimintaprosessi (Pitkämäki 2000, 10, 17)

Liiketoimintaprosessin uudelleensuunnittelu pohjautuu yrityksen visioon ja tästä johdettuun strategiaan. Muutoksen onnistumisessa on avainasemassa selkeä visio siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Vision toteuttamiseen tähtäävä liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu lähtee liikkeelle projektihallinnan suunnittelusta. Vision määrittämisen ja projektinhallinnan suunnittelun tuloksena syntyy tilannearvio ja kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten. Samalla luodaan otolliset olosuhteet muutoksen liikkeellelähdölle ja etenemiselle. (Martola & Santala 1997, 46)

Uudelleeninnovointia voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta; nykyisestä ydinliiketoiminnasta ja yleisistä trendeistä. Yrityksen nykyisen liiketoiminnan ottaminen innovoinnin lähtökohdaksi kuulostaa järkevältä, jos uudet innovaatiot sopivat olemassa olevaan tuote- ja palvelusalkkuun, ja ne hyödyntävät olemassa olevia resursseja sekä kykyjä ja näiden innovaatioiden kaupallistaminen on yleensä nopeaa ja vaivatonta. Tällä ajattelulla on kuitenkin varjopuolensa, jos innovointi tapahtuu nykyisten ajatus- ja liiketoimintamallien varjossa, saattavat aidosti radikaalit uudistumismahdollisuudet jäädä yritykseltä huomaamatta. Näin



ollen nykyiseen ydintoimintaan perustuvat innovaatiot tuovat yleensä vain vähittäisiä parannuksia liiketoimintaan, eivätkä ne välttämättä ole riittäviä kääntämään nollakasvusta kärsivää liiketoimintaa kasvu-uralle. (Nenonen & Storbacka 2010, 60)

Toinen tapa on ottaa trendit ja muutosvoimat kehitystyön lähtökohdaksi, kuten kansainväliset megatrendit tai ympäristötietoisuus. Trendeihin pohjautuvat innovaatiot voivat olla hyvinkin radikaaleja, koska nykyiset tuotteet ja liiketoimintamallit eivät rajoita niitä millään tavoin. Toisaalta trendit ja muutosvoimat ovat usein liian epämääräisiä ja yleisiä konkreettisten liiketoimintaideoiden muodostamiseksi. (Nenonen & Storbacka 2010, 62)

Lukuisilla markkinoilla ja erilaisilla liiketoimintamalleilla toimiminen samanaikaisesti vaatii joko – tai - ajatusmallin vaihtamista sekä – että - malliin. Enää yritykset eivät etsi kilpailuetuja vain tuotemarkkinoilta tai ratkaisuliiketoimista, vaan korostavat asiakkaittensa ja heidän tarpeidensa monimuotoisuutta ja pyrkivät loistamaan erilaisilla markkinoilla erilaistettujen liiketoimintamallien avulla. (Nenonen & Storbacka 2010, 102)

## 2.2 Yrityksen strategia

Yritysstrategia kertoo yrityksen identiteetin ja ydinsaamisen, jonka avulla varmistetaan profiloituminen ja kilpailuetu markkinoilla. Ydinsaamisella ei sellaiseen kuitenkaan ole paljon arvoa, ellei sitä jaeta muiden hyödyksi. Asiakkaat etsivät tuotteiden avulla ratkaisua johonkin ongelmaansa, jos asiakas kokee, ettei itse pysty ratkaisemaan ongelmaansa, hän etsii hintalaatusuhteeltaan parhaan asiantuntijan. Tuotetta tarjoavan yrityksen tulee erikoistua ja erikoistua juuri sille alueelle, jossa yrityksen ydinsaaminen ja osaamistietokannat ovat. (Parantainen 2007, 66,82).

Strategialle ei ole yleispätevää mallia, vaan yrityksen tulee itse laatia omansa. Strategisissa tilanteissa löytyy samankaltaisuutta, mutta yleisesti strateginen tilanne on aina erityinen ja yksilöllinen. Strategian vähimmäissisältönä tulee olla yrityksen arvot, visio ja päämäärä, joiden perusteella muodostetaan yrityksen

liiketoimintasuunnitelma, liikeidea ja missio eli toiminta-ajatus. Seuraavaksi määritellään yrityksen toimintaympäristö, joka käsittää markkinoiden tilanneanalyysin, strategiset tavoitteet ja näkökulmat. Näiden asioiden perusteella muodostuu kokonaisuus siitä, mihin yritys on pyrkimässä. (Kostamo 2001, 20)

Strategian saavuttamiseksi tuotekonseptia tulee tarkastella kriittisesti; millaisia asiakashyötyjä konseptilla tai tuotteella saadaan ja millaisia etuja yrityksen tuotteella on verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin. Lisäksi tulee miettiä millaisia innovaatioita yritys tarvitsee menestyäkseen sekä niistä seuraavat lisäarvot. Samalla tulee miettiä yrityksen fokusalue markkinoilla. Miten tuotetaan asiakkaille lisäarvoa ja miten erottaudutaan kilpailijoista sekä mikä on yrityksen todellinen ydinosaaminen. Viimeiseksi strategiaan tulee kirjata yrityksen painopisteet; kriittiset menetystekijät, toiminnan mittarit sekä miten strategia jalkautetaan. (Kostamo 2001, 21)

Strategiaa tarvitsevat kaikki yritykset ja sen toteuttamiseen osallistuu koko organisaatio, tulosityksiköt, vastuualueet, tiimit ja yksilöt. Koko organisaation strategia osoittaa alayksiköille strategiset tavoitteet, mutta yleensä ei keinoja. Alayksiköiden on itse pohdittava oma strategiansa tehdäkseen parhaiten osuutensa ylemmän tason strategian toteuttamiseen. Organisaation on ymmärrettävä kokonaisuuden ja oman yksikön strategiat menestyäkseen. Strategia onkin yksilölle yleensä tärkeämpi kuin organisaatiolle, jolle oman toiminnan perusteet ovat hyvin selvillä. Yksilöiden on sisäistettävä päämäärät ja keinot miten sinne päästään, jotta he voivat sitoutua strategiaan. Strategia kertoo, kuinka missio voidaan saavuttaa ja määrittelee konkreettisesti päämäärät liiketoiminnalle sekä yksilöllisen kilpailuedun, jonka avulla päämäärä saavutetaan. (Kostamo 2001, 29)

Johdon tehtävä on strategisten tavoitteiden ja suunnitelmien lisäksi johtaa tarvittavaa muutosta. Strategiset tavoitteet saavutetaan, jos johto edellyttää tuotteita ja tuotehallintaa, jotka tukevat valitun liikeidean toteuttamista ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tuotteiden tulee täyttää asiakkaiden tarpeet ja odotukset, mutta niiden tulee lisäksi olla tuotannollisesti edullisia valmistaa, jotta ne ovat kilpailukykyisiä markkinoilla. (Lahti & Tuominen 2010, 80)

Yritysten tulee kehittää strategian luomisen ja jalkauttamisen prosesseja sekä sisällölle että jalkauttamiselle. Strategiatyön kannalta keskeisimmät kysymykset liittyvät kestävään kilpailuettuun ja liiketoimintamahdollisuuksiin. Yleensä strategiaprosessit pyrkivät tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia ennalta määritellyiltä markkinoilta. Tämän perusteella luodaan strategia, jonka tarkoituksena on varmistaa yritykselle kestävä kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin. Yritys parhaassa tapauksessa muotoilee toiminnallaan markkinoita, jolloin syntyy mahdollisuuksia, joihin yritysten täytyy vastata ketterällä tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, ettei kilpailuedun kestävyys ole välttämättä tärkeää, mutta tärkeää sen sijaan on, että yrityksillä on varasuunnitelmia eli kyky toimia mikäli markkinoille ilmestyy yllättäen hyödynnettäviä lisäresursseja tai muiden toimijoiden asettamia rajoitteita. (Nenonen & Storbacka 2010, 124)

Strategian tavoitteena ei pitäisi olla markkinaosuuspelin voittaminen tai kilpailuun keskittyminen. Strategiatyön sisällön pitäisi keskittyä siihen, miten yritys voi osallistua vuoroin kilpailuun ja vuoroin yhteistyöhön muiden toimijoiden, alihankkijoiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa kasvattaakseen markkinoiden resurssitiheyttä ja edistääkseen verkostotoimijoiden arvontuotantoa. (Nenonen & Storbacka 2010, 124)

Strategiatyön suunnan tulisi olla ulkoa – sisään, asiakkaista ja markkinoista lähtevää. Markkinoiden johtamiseen pyrkivien yritysten tulee siis panostaa asiakkaiden ymmärtämiseen valitussa markkinaverkostossa, jolloin asiakasymmärryksen keräämisestä ja hyödyntämisestä tulee yksi yrityksen merkittävimmistä kyvykkyyksistä. (Nenonen & Storbacka 2010, 124)

Monet yritykset ovat ymmärtäneet strategiansa ongelmat ja alkaneet uudelleen määrittää markkinoita kasvumahdollisuuksien tunnistamiseksi. Kasvuongelmien perussyö löytyy usein yritysten tavasta nähdä strategia, sillä niissä keskitytään liikaa kilpailuun. Yritykset näkevät markkinat valmiiksi annettuina ja etsivät kilpailuetua erottautumalla kilpailijoista joko hintajohtajuudella, tuotejohtajuudella tai vahvoilla asiakkuuksilla. Kolme neljäsosaa onnistuneesta kasvusta selittyy oikealla markkinavalinnalla ja yksi neljäsosaa oikealla asiakasvalinnalla valitun markkinan puitteissa. (Nenonen & Storbacka 2010, 14)

Strategisessa johtamisessa strategia jalkautetaan toiminnaksi. Yrityksessä tehtävät päätökset tehdään tämän mukaisesti, sisäistäen niiden vaikutusten merkitykset kaikille toimialoille sekä markkinoille. Strategiset päätökset tehdään usein tilanteissa, joissa tulevaisuudesta ei olla täysin varmoja, joten ne vaativat yhteistyötä organisaation eri yksiköiden kesken. Onkin tärkeää, että organisaatio rakennetaan siten, että prosessit tukevat yrityksen strategiaa ja toiminnan tukemiseen annetaan resursseja. (Johnson, Scholes, Whittington 2005)

### **3 MUOTOILUN MERKITYS TUOTEKEHITYS- PROSESSISSA**

Yrityksen johto määrittelee tuotepolitiikan avulla, mitä myydään ja mitä ei. Johto haluaa selkeitä tietoja asiakastarpeista ja tuotannon mahdollisuuksista, jotta tuotepolitiikasta tulee järkevä. Tähän tarvitaan työkalu, jolla voidaan varmistaa, että yrityksen tuotepolitiikka ja asiakastarpeet valituilla markkinoilla sopivat yhteen. (Lahti & Tuominen 2010, 80) Tuotekehityksen näkökulmasta yrityksen tuotteella tarkoitetaan kaikkea sitä, mistä asiakkaat maksavat. Tuote voi olla asiakkaalle toimitettava laite, toiminto, palvelu, ohjelmisto, takuu tai näiden yhdistelmä. Tuotekehitys voi kohdistua joko markkinoilla olevaan tuotteeseen tai kokonaan uuteen tuotteeseen. (Lehtonen 2008, 245.)

Tuotekehitys pohjautuu yrityksen liiketoiminnan ja markkinoiden strategioihin. Yrityksellä on oltava selkeä käsitys mitä palveluja kannattaa tuottaa ja kenelle niitä halutaan tuottaa. Useimmat asiakkaat ovat etsimässä yrityksen tarjoamien tuotteiden avulla ratkaisua johonkin ongelmaansa, koska asiakas kokee, ettei itse pysty ratkaisemaan ongelmaansa, jolloin hän etsii hintalaatusuhteeltaan parhaan asiantuntijan (Parantainen, 2007, 66) Tuotetta tarjoavan yrityksen kannattaa erikoistua ja erikoistua juuri sille alueelle, jossa yrityksen ydinosaaminen ja osaamistietokannat ovat.

#### **3.1 Tuotehallinta tuotekehityksen perustana**

Kun uutta tuotetta lähdetään kehittämään, tulee kehittämisen lähtökohtana olla markkinoilla oleva tiedostettu tai tiedostamaton tarve. Vain sillä voidaan saada tuotteesta kaupallisesti menestyvä, kun tuote voittaa kilpailevat tuotteet joiltakin sellaisilta ominaisuuksilta joista asiakas on valmis maksamaan tai valitsemaan tuotteen. Uutta tuotetta kehitettäessä tulee kiinnittää huomioita asiakkaiden uusiin ja tuleviin tarpeisiin. (Agronet, 2012 )

Tuloksellinen tuotekehitystoiminta edellyttää suunnitelmallisuutta ja pohdintaa monesta eri lähtökohdasta. Hyvää kokonaisvaltaista tulosta ei synny pelkästään sillä, että syöksytään toteuttamaan jotakin loistavaakin ideaa tuotteeksi. (Välimaa Kankkunen, Lagerroos, Lehtinen, 1994, 28.) Tuotehallinnan tulisikin olla enemmän kuin joukko käyttökelpoisia ja käytännönläheisiä työkaluja ja toimintaperiaatteita. Sen tulisi olla uusi asiakasvarioituva ajattelutapa, jolloin ajattelu on kokonaisvaltaisempaa kuin aikaisemmin. Varioituvassa moduloidussa tuotteessa ajatellaan asiakaslähtöisesti. Asiakkaalla on tarpeet, joita vastaavat tietyt moduulit ja niiden yhdistelmät. Moduulit ovat ennalta suunniteltuja, mikä mahdollistaa organisaation tehokkuuden ja nopeat toimitukset. (Lahti & Tuominen 2010, 125)

Aikaisemmin tuotteet, liiketoimintaprosessit ja niiden kehittäminen elävät omaa elämää. Tuotehallinta edellyttää niiden samanaikaista kehittämistä ja mahdollistaa merkittävät prosessien muutokset. Tarvittava ajattelutavan muutos ei synny itsestään, eikä nopeasti, vaan se syntyy ymmärtämisen, osallistumisen ja koetujen hyötyjen kautta. Ajattelutavan muutos näkyy ihmisten suhtautumisessa arvoissa ja yrityksen kulttuurissa. (Lahti & Tuominen 2010, 125)

Tuotteiden on kehityttävä jatkuvasti ja vastattava asiakkaiden ja markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Tuotteiden tulee olla kilpailukykyisiä ja kustannustehokkaita. Viimeisten markkinaosuusprosenttien hakeminen on erittäin kallista, sillä nämä prosentit ovat niitä, jotka syövät lopullisen tuloksen. Sitä huolimatta yritykset käyttävät markkinaosuutta yhtenä keskeisimpänä menestyksen mittarina. Konsulttiyritys McKinsey on julkaissut aiheesta tutkimuksen vuonna 2007, jossa selvitettiin yrityksen kasvun lähteitä ja ajureita. Yrityksen tulisi välttää johtamasta kasvua keskiarvojen perusteella. Tämä edellyttää markkinoiden pilkkomista pienempiin segmentteihin. Heikostikin kasvavilla markkinoilla löytyy usein kaapeampia alueita, joissa kasvu voi olla melkoisen suurta, joten siksi yritysten tulee huolehtia siitä, että ne toimivat luontaista kasvua omaavilla markkinoilla, ja vastaavasti ei kannata tuhlaa ruutia puolustaakseen markkinaosuutta heikosti kehittyvillä markkinoilla. (Nenonen & Storbacka 2010,13)

### 3.1.1 Tuotekehityksen tavoitteet ja tehtävät

Tavoitteena tuotekehityksessä on tuottaa nopeasti ja taloudellisesti uusia, asiakkaiden tarpeita täyttäviä kilpailukykyisiä tuotteita, kuitenkin markkinatilanne huomioiden. Tuotekehitys on yleisesti yrityksen keskeinen kilpailuetua luova prosessi, ja parhaimmillaan tuotekehityksen onnistuessa voidaan vaikuttaa merkittävästi tuotantovaiheen kustannuksiin. Tuotekehityksellä voidaan yleisesti nähdä kaksi toisistaan poikkeavaa päämäärää: liiketoiminnan uudistaminen uusien tuotteiden avulla tai vanhan liiketoiminnan ylläpito ja kehittäminen parantamalla vanhoja tuotteita ja niiden ominaisuuksia. (Martinsuo, Aalto & Artto 2003, 122.)

Tuotekehityksen tehtävänä on selvittää uuden tuotteen teknisiä mahdollisuuksia ja erilaisia tapoja, joilla tuote voitaisiin toteuttaa sekä ehdottaa ratkaisutapoja. Teollinen muotoilija hakee yhteistyössä tuotekehityksen kanssa ratkaisuja, joilla vastataan asiakastarpeisiin ja toisaalta annetaan myös uudelle tuotteelle lisäarvoa. Tuotekehityksen on keskeinen rooli toimivan kilpailukonseptin löytämisessä, lisäksi tuotteen kriittisten kohtien löytyminen kuuluu tuotekehityksen tehtäviin. Tuotekehityksen pitää myös tuntea kaikki tuotteen mahdolliset osa-alueet mahdollisimman hyvin, koska ei ole järkevää lähteä tekemään tuotetta, jos osa-alueita ei tunneta riittävän hyvin. Kaaos voisi olla täydellinen projektin muuttuessa tutkimukseksi vaiheessa, jossa projektiin on sidottu jo paljon henkilöstöä ja rahaa. Tällaisessa tapauksessa kustannukset nousevat suuriksi ja karkaavat helposti käsistä ja mikä pahinta kilpailija saa hyödyn menetetyistä ajasta. (Välimä ym. 1994, 28.)

### 3.1.2 Onnistunut tuotekehitys

Onnistuminen tuotekehitystoiminnassa on eräs keskeisimmistä liiketoiminnan menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Johtuen tuotteiden rajallisesta elinkaaresta, yrityksen on jatkuvasti huolehdittava tuotekehityksestä. Aiemmin sarjavalmisteinä standardituotteina pidettyjä tuotteita joudutaan varioimaan asiakaskohtaisesti johtuen kilpailusta sekä asiakkaiden erilaisista vaatimuksista. (Lehtonen 2008, 245.)

2000-luvulla yritykset ovat joutuneet yhä enemmän panostamaan tuotekehitykseen ja sen menetelmien kehittämiseen, koska asiakkaat vaativat yhä lyhyempiä toimitusaikoja ja tuotteet ovat tulleet yhä monimutkaisemmiksi. Itse tuotekehitysprosessi ja sen tehokkuus ovat tulleet keskeisiksi kilpailutekijöiksi. Tiedon kumulatiivisuuden ja tuotekehitysverkostojen merkitys on kasvanut, ja tuotekehityksen funktioiden integroituminen voimistunut. Yhä tärkeämmiksi kehityskohteiksi ovat tulleet eri tukitoimet ja tuotekehityksen menetelmät. (Lehtonen 2008, 246.)

Tuotteen kehittäminen eli tuotekehitys on keskeinen, luonnollinen ja vaativa osa teollista toimintaa. Joskus ajatellaan, että tuotekehitys kuuluu vain isoimmille yrityksille, mutta luonnollisesti asia ei näin ole. Uuden tuotteen kehittäminen edellyttää yrityksen tuotekehitystyöhön osallistuvalla ryhmällä yhteistyökykyä, tuotekehitysprojektin hallintaa, omien erityisalueiden osaamista sekä tiedon ja -tietämisen jakamista tuotteeksi, joka täyttää markkinoiden tarpeet. Tuotekehitystoiminnan perustoiminnot ovat varsin samankaltaisia, vaikka kehitettäisiin jotakin konetta, uusia vaatteita, ruokaa tai lääkkeitä. Yrityksen yksi keskeisimmästä tehtävästä on kehittää yrityksen tuotteita tai tuotteistoa paremmaksi. (Välimaa ym.1994, 11.)

Tuotekehitys on toimintaa, jonka tavoitteena on kehittää uusi tai parannettu tuote tai palvelu. Se on monivaiheinen prosessi, joka lähtee tuoteidean etsimisestä ja kehitysnäkymien sekä markkinoiden selvityksestä. Tämän jälkeen selvitetään tuotekehityshankkeen käynnistämiseen tarvittavat tiedot, jonka jälkeen aloitetaan varsinaisen tuotteen luonnostelu, yksityiskohtaisen suunnitelmat, käyttöohjeiden laatiminen sekä tuotantomenetelmien kehittäminen. (Jokinen 1998, 9.)

Tuotekehityksen onnistumiseen on todettu vaikuttavan ratkaisevasti mm. seuraavat tekijät:

- Asiakkaiden todellinen tarve
- Asiakkaisiin ja tuotteen käyttäjiin on läheiset yhteydet
- Määritellyt selkeät tavoitteet, aikataulu sekä varattu riittävät taloudelliset resurssit



- tuotekehityksessä mukana olevat henkilöt kokevat kehitysprojektin haastavana ja heillä on riittävästi osaamista hankkeen läpiviemiseen
- Monipuolisen asiantuntemuksen käyttö
- Tuotannolliset ja taloudelliset tekijät otetaan kehitysprojektissa huomioon
- Käytetään myös ulkopuolista asiantuntemusta. Esimerkiksi pakkausten muotoiluun
- Riittävästi aikaa varattuna koe-erien ja prototyyppien arviointiin ja parantamiseen
- Markkinoille saattamisen suunnittelu aloitetaan riittävän ajoissa ja varataan siihen riittävät resurssit. (Agronet, 2012)

### 3.2 Muotoilu ja tuotekehitysprosessi

Liiketoimintansa jatkumisen organisaatio pystyy turvaamaan toimivalla tuotekehityksellä. Tuotekehityksen vaiheisiin kannattaa kiinnittää huomioita, sillä tuotekehitykseen liittyy usein suuria riskejä, ja se vie runsaasti resursseja saavuttaakseen hyvän tuloksen. Tarkasteltaessa tuotekehitystä prosessina, auttaa se ohjaamaan resursseja järkevästi ja näkemään ajoissa projektin onnistumismahdollisuuden. Tuotekehityksessä ei sovi aikailla. "Nopeat syövät hitaat." Se yritys, joka saa uuden tuotteen myyntiin ennen kilpailijoitaan, hyötyy pitemmästä myyntiajasta ennen tuotteen kaupallista vanhentumista ja lisäksi saadaan hyötyä myös markkinoille tulevan uuden tuotteen aluksi korkeammasta hinnasta. (Routio 2007)

Muotoilu on yhä laajemmin tunnustettu kaupallisesti menestyvien tuotteiden olennaiseksi osaksi. Muotoilu luo perustan, jolla tuote saadaan visuaalisesti erottumaan kilpailijoistaan. Muotoelementtejä tulisi käyttää yhä useammassa tapauksessa tuotteen mielikuvallisena jalostajana, koska onnistunut muotoilu tekee yleensä hyvän ja kestävän kilpailuperustan. (Jaskari , Arokylä , Heinonen-Salakka 2004, 53) Tuote tai palvelu on koko yritystoiminnan lähtökohta. Nykyaajan laatutuotteelta vaaditaan lisäksi paljon muita ominaisuuksia tuotteen ytimen lisäksi. Käsin kosketeltavan tasoon kuuluvat muotoilu, tuotemerkki, pakka-

us ja laatu. KiiltoCleanilla on vahvat tuotemerkit ja laadukkaat tuotteet, mutta pakkauksemme ovat vanhanaikaisia ja vaativat muotoilun uudistamista.

Pakkausten merkitys onkin viime vuosina noussut merkittäväksi tuoteargumentiksi ja kilpailukeinoksi sekä puhdistusaineissa että henkilöhygieniatuotteissa. Pakkaus on usein tuotteen keskeisimpiä kilpailutekijöitä, jos siinä epäonnistutaan, pakkauksen sisältämälle ydintuotteelle ei ole kysyntää. (Jaskari ym. 2004, 72) KiiltoCleanilla markkinoinnin tai tuotekehityksen osaaminen ja resurssit eivät riitä pakkaussuunnitteluun, sillä tämän päivän markkinat vaativat teollista muotoilua osaksi tuotekehitysprosessia, jotta pakkaukset täyttävät tämän hetken ja ennen kaikkea tulevaisuuden vaatimukset.

Teollisen muotoilun onnistunut hyödyntäminen vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan laatuun ja kilpailukykyyn. Teollisesta muotoilusta saatava hyöty on sitä todennäköisempää mitä aiemmin se kytketään mukaan hankkeeseen. Tuotteet, jossa toimivuus ja uskottava muoto yhdistyvät teknisen huippuosaamiseen, antavat asiakkaille lupauksen laadusta. Teollinen muotoilu ei ole pelkästään ulkomuotoon ja väreihin liittyvä asia. Ekologia ja ergonomia ovat myös oleellisia lähtökohtia. Onnistunut muotoilun soveltaminen tuotekehityksessä on johdon strateginen työkalu, joka vauhdittaa yrityksen toimintaa ja kasvua. (Jaskari ym.2004, 74)

Teollinen muotoilu tulee mukaan koko tuotekehitysprosessiin, ei vaan osaan siitä, jotta muotoilija ymmärtää ulkonäköön vaikuttavien tekijöiden, tuotteen sisällön ja tekniikan soveltamisen toisiinsa. Muotoilijan työtä on vastata siitä, että tuotteen ulkoasu ja käytettävyys ovat parhaalla mahdollisella tavalla yhdistettävissä tuotekehityksen, tuotannon ja markkinoinnin muihin tavoitteisiin. Muotoilijan rooli kehitysryhmän jäsenenä on koota kaikki mahdollinen tieto eri osa – alueilta, järjestellä ne systemaattisesti ja muokata siitä ryhmän jäsenille visuaalista materiaalia päätöksentekoa varten. ( Lehtinen 1994,47)

Teollisen muotoilun teorialaueet ovat asiakaslähtöisiä, kyse ei ole pelkästään markkinoinnista, vaan tuotteen on sovelluttava käyttäjälleen. Teollinen muotoilu on omaksunut tuotekehityksessä käyttäjän puolestapuhujan roolin. Tuotteen laatu

ja ilme halutaan liittää yhteen. Viimeisteltä ulkonäkö on takuu siitä, että tuote on muutenkin hyvä ja toimiva. Tuote koetaan myös viestiksi koko yrityksen toiminnan laadusta ja yhdeksi yrityskuvan luojaksi. Teorioissa korostuu myös ympäristöön soveltuminen. Kehitettävien tuotteiden tulee sopia asiakkaiden tiloihin materiaaleiltaan, valmistusmenetelmiltään ja ulkonäöltään. Nämä ominaisuudet korostuvat erityisesti henkilöhygieniatuotteissa, jotka ovat yleensä esillä asiakkaan tiloissa. (Lehtinen 1994, 47)

### 3.2.1 Ideointivaihe

Ideointivaiheessa määritellään tulevan tuotteen ominaisuuksia mahdollisimman tarkasti haastattelujen perusteella. Sen tarkoituksena on määrittää itse tuote ja myös tunnistaa projektilla tavoiteltavat hyödyt ja varmistaa projektin tekninen ja käytännöllinen toteutettavuus. Tässä vaiheessa kartoitetaan mahdolliset kilpailijat ja lähinnä vastaavat tuotteet, hahmotellaan käyttöominaisuudet, asetetaan tavoitteet muotoilulle ja tuotannolle. Samalla suoritetaan myös materiaali- ja valmistusmenetelmävalintoja, jotta pystytään alustavasti laskemaan tuotteen vaatimat investoinnit. Suurin osa kustannuksista määräytyy jo tuotekehityksen alkuvaiheessa. Kustannustehokkaiden ratkaisujen on lähdettävä suunnittelijasta. Suunnittelijan tulisi tuntea mahdolliset valmistusmenetelmät ja niihin vaikuttavat kustannustekijät läpikotaisin. (Jaskari ym.2004, 91)

### 3.2.2 Tuotekehitysvaihe

Tuotekehitysvaihe on prosessin aikaa vievin vaihe. Tuotekehityskaavion tuoteistamisvaihe on suoraan tuotantoon tehtävää tuotekehitystä, jossa työ muuttuu teknispainotteisemmaksi ja usein myös tuotekehitystiimin kokoonpanoa muutetaan työn luonteen ja osaamistarpeiden mukaan. Muotoilija etsii erilaisia vaihtoehtoja tuotteesta ja sen ominaisuuksista ja esittää niitä tuotannon hyväksyttäväksi. (Jaskari ym. 2004, 91)

Tuotekehitysvaiheen aikana syntyvää materiaalia voidaan hyödyntää erilaisissa käyttötesteissä sekä materiaali- ja valmistuskustannuksissa. Tiivis yhteistyö tuotekehityksen ja tuotannon edustajien kanssa on tärkeää, jotta valmistustekniset

ja kemialliset asiat tulee huomioida pakkausta suunniteltaessa. Kun kaikista osatekijöistä on muodostettu tavoiteltu kokonaisuus, valmistetaan tarvittaessa prototyyppi, jota testataan. Muotoilun näkökulman sisältävän konseptikehitysvaiheen tulee määrittää, mitä ominaisuuksia tuotteissa todella tarvitaan. Tämä vähentää erilaisten tuotevariaatioiden kokeilua suunnittelussa ja edistää kustannustehokkuutta suunnitteluprosessissa sekä lopullisessa tuotteessa. (Mutanen, Virkkunen, Keinonen 2006, 60)

Testausvaihe on tuotekehitysvaiheen kriittisin kohta ja sille tulee antaa runsaasti aikaa. Se, että pakkaus on muotoilullisesti toimiva, ei vielä tarkoita, että se on helppo ja taloudellinen valmistaa. Tuotekehitysvaiheessa on muotoilutyöllä suurimmat vaikutusmahdollisuudet tuotteen lopulliseen ilmenemismuotoon, ja malli toimii ohjeena seuraavalle vaiheelle. (Lehtinen 1994, 49)

### 3.2.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa suunnitelmat konkretisoituvat, kun kaikki tekniset ominaisuudet ja muotoilulliset yksityiskohdat on lyöty lukkoon. Rakennesuunnittelu ja muotoilun viimeistely etenevät omilla tahoillaan. Muotoilija piirtää tuotannon tarvitsemat piirustukset ja tekniset kuvat, jotka liittyvät tuotteen ulkonäköön, grafiikkaan, pakkaukseen ja huolto- ja asennusohjeisiin. Tarvittaessa muotoilija voi myös seurata tuotantoon saattoa ja seurata määriteltyjen ominaisuuksien toteutumista. Tämä nousee erityisen merkittäväksi tekijäksi, jos pakkausta varten tarvitaan uusi tuotantolinja tai uutta tekniikkaa. Pakkauksen tuotannolliset ominaisuudet ovatkin uuden tuotteen omakustannushintaa määriteltäessä merkittävimmät. (Lehtinen 1994, 50)

Muotoilijan pakkaustietoutta tulee hyödyntää myös valmiin tuotteen osalta, kuten esimerkiksi markkinointi voi hyödyntää muotoilijaa tuotetta ja pakkausta koskevien argumenttien ja mahdollisten asennusohjeiden laadinnassa. Tuotteen kriteerien purku lanseerausmateriaaliin auttaa markkinointia ymmärtämään tuotteen imagoa, jonka pohjalle rakennetaan mielikuva tuotteesta. Lanseerauksessa tulee viestiä koko tuotteeseen ja pakkaukseen liittyvä informaatio ja avata tuotteen ominaisuudet ja arvot. Tämän vuoksi kaikki tuotetta koskeva viestintä

tulee suunnitella tietoisesti. Tuotteen markkinointiviestinnällä voidaan muovata asiakkaiden mielipiteitä kohti haluttua imagoa. Pelkästään hyvä tai hyvin suunniteltu tuote ei riitä, vaan markkinoinnin onnistuminen on edellytys tuotteen menestymiselle.

## 4 TYÖKALUJA KIILTO CLEAN OY:N TUOTEKEHITYS- PROSESSIIN JA MUOTOILUUN

Peruslähtökohta asiakaslähtöisessä tuotesuunnittelussa on tuotteiden ominaisuuksien kartoittaminen. Opinnäytetyössäni projektisuunnitelman taustalle tehtiin uuden tuotteen ominaisuuksia käsittelevä selvitys, jonka tulosten perusteella tuleva projekti käynnistetään. Tarkoituksena on tuoda asiakkaiden ja käyttäjien palautteet osaksi tuoteinnovointia sekä työkaluiksi tuotekehitykselle ja muotoilijalle. Tämän työn tuloksia voidaan hyödyntää seuraavissa tuotekehitysprojekteissa joko laajamittaisempana tai suppeampana, riippuen projektin koosta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi parhaiten tähän työhön, koska se mahdollistaa aineiston syvällisen hankkimisen. Henkilöhygieniatuotteiden valintaan vaikuttavat hyvin monet tekijät, joten selvityksen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon taustatietoa ja käytännön kokemuksia. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada tuotteiden ostajilta taustatietoa tuotteen ominaisuuksista, pakkauksen ja telineen merkityksestä ostopäätökseen, pakkauksen ja telineen designista sekä tulevaisuuden tuotteiden ominaisuuksista.

### 4.1 Teemahaastattelun tulokset ja tulosten analysointia

Opinnäytetyössäni oli kuusi aihekategoriaa, joissa oli seitsemästä yhteen alakategoriaa. Yläkategoriat olivat henkilöhygieniatuotteiden ominaisuudet, pakkauksen ja telineen merkitys, henkilöhygienian hyödyntäminen markkinoinnissa, tulevaisuuden tuotteiden ominaisuudet sekä kehitysideat pakkaukselle ja tuotteelle. Alakategorioita olivat tuotteen ominaisuuksissa tuoksu, olomuoto, hinta ja ympäristötunnukset. Pakkauksen ominaisuuksissa tutkittavia alakategorioita olivat pakkauksen koko, materiaali, kierrätettävyys, täyttömahdollisuus, kiinnitys, telineiden määrä, non touch- ratkaisu, private label tuotteet ja hinta. Imagon ja markkinoinnin alakategorioina olivat miten henkilöhygieniatuotteita hyödynne-

tään tällä hetkellä ja voisiko niitä hyödyntää enemmän. Tulevaisuuden pakkauksissa alakategorioita olivat pakkauksen kesto- vai kertakäyttöisyys sekä vaatiiko tulevaisuuden asiakasrakenne muutoksia tuotteeseen. Viimeisessä kehitysideoita keräävässä yläkategoriassa alakategoria koski tulevaisuuden tuotteiden ominaisuuksia.

#### 4.1.1 Henkilöhygieniatuotteiden ominaisuudet

##### Hajusteet

Hotellihygieniatuotteet ovat Suomessa pääosin hajusteellisia. Hajusteet vaihtelevat hyvin miedoista erittäin parfymoituhiin. Tuoksun merkitys nousi esiin myös haastatteluissa, erityisesti kylpyläkohteissa, joissa käy paljon ulkomaalaisia asiakkaita. Tuotteen tulisi ostajan näkökulmasta olla miedosti hajustettua, jotta se sopii sekä miehille että naisille. Kaikkien haastateltavien kohteissa oli kuitenkin hajusteellisten tuotteiden lisäksi myös hajusteettomia tuotteita, joita oli mahdollista saada erillistoiveesta. KiiltoCleanin tuotteet ovat tällä hetkellä miedosti hajustettuja, mutta olemme saaneet kyselyjä myös hajusteettomista tuotteista.

Hajusteettomien tuotteiden kysyntä on myös haastateltavien mukaan lisääntymässä. Syynä tähän ovat hajuste- ja kemikaaliyliherkät asiakkaat, joita Suomessa on Allergia- ja astmaliiton mukaan väestöstä 2-3 %, ja joiden määrä kasvaa koko ajan. (Allergia- ja astmaliitto 2012) Tulevaisuudessa laivayhtiöt pyrkivät hajusteettomiin tuotteisiin standardihteissä, kun taas kalliimman hintatason hyteissä henkilöhygieniatuote on hajusteellinen. Yksityisissä hotelleissa ja kylpylöissä hajusteelliset tuotteet nähdään edelleen merkityksellisinä, kun ketjuihin kuuluvat hotellit etsivät hajusteettomia ratkaisuja.

##### Olomuoto

Henkilöhygieniatuotteiden olomuoto majoitustiloissa vaihtelee nesteestä palasaippuaan. Tyypillisin olomuoto on neste, jota pumpataan seinässä olevasta erillisestä telineestä tai pullosta. Suuriin pakkauksiin pakatut tuotteet tulevat

pienemmillä valmistus- ja logistiikkakustannuksilta edullisemmiksi ja vähentävät tuotteen vaihtoon tai huoltoon liittyvää työaikaa. Kylpylöiden majoitustiloista ja tasokkaissa hotelleissa henkilöhygieniatuotteet on erillispakattu pieniin astioihin tai pusseihin. Yksittäispakatut tuotteet ovat asiakaskohtaisia, mutta lisäävät jätteen määrää ja vievät kerroshoitajien työaikaa. Nämä asiat tiedostettiin kylpylä-hotellissa, jonka siivouspäällikköä haastattelin, mutta heillä halutaan tuotteiden olevan täysin omannäköisiä.

Haastateltavien mukaan nestemäinen tuote on majoitustiloihin paras vaihtoehto. Nestemäisen tuotteen ominaisuuksia voidaan parantaa pakkaukseen liitettävällä vaahdottavalla annostelupäällä. Vaahtoava koostumus pienentää tuotteen kulutusta ja helpottaa pintojen puhdistusta, koska saippuajäämiä kertyy pinnalle huomattavasti vähemmän. Koostumuksen vaikutus pintojen puhdistettavuuteen nousi esiin kaikkien tutkittavien vastauksissa. Ainoastaan laivayhtiöissä nähtiin vaahdomaisen tuotteen soveltuvan ainoastaan yleisiin tiloihin, muissa majoitustiloissa koettiin tämän sopivan myös huoneisiin.

Tuotteen veteen liukenemiskyvyllä on koostumuksen lisäksi merkittävä vaikutus pintojen puhdistettavuuteen. Hotelleissa ja kylpylöissä erittäin geelimäiset ja palasaippua jäävät liukenematta pinnoille ja vaikeuttavat siivottavuutta ja samalla lisäävät työkustannuksia. Laivayhtiössä puhdistamisen hankaluuden lisäksi huono liukenevuus kylmään veteen lisää vesi- ja energiakustannuksia. Laivoilla veden säästö nousee erityisen tärkeäksi, koska siellä käytetään tankeissa olevaa vettä, ja myös likavesi kerätään tankkeihin. Pinnoilta ja käsistä helposti huuhtoutuvat ja vähävaahtoiset tuotteet vähentävät merkittävästi veden kulutusta sekä likaveden määrää.

#### Hinta ja lisäarvot

Majoitustiloihin suunnattuja henkilöhygieniatuotteita on markkinoilla runsaasti ja hintakilpailu on kovaa. Hinnan merkitys henkilöhygieniatuotteissa on suuri myös kaikkien haastateltavien mielestä. Hinnasta on yleensä helpompi muodostaa käsitys kuin laadusta. Laatu perustuu pitkälti mielikuviin, kun hinta on selkeä ja reaalin arvo. Hotelleissa, kylpylöissä ja laivayhtiöissä henkilöhygieniatuotteita



kuluu huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi siivousaineita, joten tuotteen täytyy olla myös valmistajan kannalta kilpailukykyinen sekä ominaisuuksiltaan että valmistuksellisesti. Pääosin lopulliset ostopäätökset tehdään hinnan perusteella eikä lisäarvojen, kuten erilaisten ympäristömerkkien hankkiminen tuotteeseen kuitenkaan vaikuta lopulliseen ostopäätökseen, jos niin sanottu merkitön tuote on huomattavasti edullisempi.

Markkinoilla olevissa tuotteissa ympäristömerkit yleistyvät ja erilaisia merkkejä on paljon. Kaikkein tyypillisimpiä merkkejä Suomessa ovat viralliset ympäristömerkit Pohjoismainen Ympäristömerkki, Joutsenmerkki ja Euroopan Ympäristömerkki EU Kukka, joiden käyttöä valvoo viranomainen. Suomessa tämä viranomainen on Suomen Standardisoimisliiton SFS - Ympäristömerkintä. Virallisten merkkien lisäksi tuotteista löytyy yleispäteviä ekomerkkejä, kuten kansainvälinen kierrätysmerkki. (Laitinen 2008)

Lisäarvojen, kuten ympäristömerkkien ja allergia- ja astmaliiton tunnusten hankkiminen tuotteisiin ei vakuuttanut haastateltaviin. Niiden arvoa ei lopputuotteen hinnoittelussa arvotettu. Käytännössä merkkejä ja tunnuksia arvostettiin ja haastateltavat olivat tietoisia siitä, että merkkien määrä tuotteissa kasvaa. Niiden merkitys koettiin pieneksi kokonaisuuden kannalta, jos yrityksen omat arvot, kuten Scandic Joutsenmerkittynä ketjuna, ei sitä vaadi. Tämä kuitenkin noteerattiin hajusteettomuuden ohella nousevaksi trendiksi.

#### 4.1.2 Pakkauksen ja telineen merkitys

##### Pakkauksen ominaisuudet

Kestokäyttöisen pakkauksen koko majoitustiloissa on 300–800 ml. Haastateltavien näkemykset optimaalisesta pakkauskoosta menivät myös tähän haarukkaan. Hotelleissa arvostettiin pienintä pakkausta, kun laivayhtiössä oli tarvetta suurelle pakkaukselle. Pakkauksen tuli haastateltavien mukaan kuitenkin olla huomaamaton ja muokkautua osaksi asiakkaan tiloja. Hotelleissa muotoilu voi olla minkä tyyppinen tahansa, mutta laivoilla pakkauksen tulisi olla mahdoli-

simman litteä. Laivojen suihkutilat ovat ahtaita, joten liian suuri pakkaus saattaa vahingoittaa asiakasta suihkun aikana.

Pakkauksen tulee kuitenkin olla tunnistettava ja kertoa tuotteen käyttötarkoituksesta. Pakkausinformaation kokoon ja laatuun tuli toiveita kaikilta haastatelluilta. Asiakkaan tulee ymmärtää tuotteen käyttötarkoitus ja -mekanismi mahdollisimman helposti. Laivayhtiöin edustajan mukaan pakkausta voisi hyödyntää informaation lähteenä, kuten antamalla tietoa veden säästöstä tai tuotteen ympäristövaikutuksista. Tämän hetkinen pakkauksemme on hyvin vaalea ja tuotteen käyttötarkoitus on pienellä fontilla, lisäksi tuotteessa ei ole lainkaan käyttöohjeita. Tuotetta pidettiin turhan klinisenä ja sairaalamaisena, ja osa haastateltavista oli sitä mieltä, että jo pelkällä painatusuudistuksella saisimme paljon myyvämmän tuotteen.

Kylpylähotelleissa oli käytössä pienet kertakäyttöpakkaukset, joiden käyttöä perusteltiin sillä, että yritys haluaa omilla huoneissa olevilla hotellihygieniatuotteillaan erottua muista hotelleista. Yleisissä tiloissa heillä oli käytössä suuret annostelijat. Tällä hetkellä huoneissa olevia tuotteita ei voi ostaa, mutta haastateltavat esittivät mielenkiintoisen idean siitä, että uuden pakkauksen rinnalle kehitettäisiin myös 50–100 ml:n pikkupullo, jonka voisi ostaa vastaanotosta tai laivan myymälästä. Tämän tuotteen muotoilu ja ulkoasu tulee olla myyvämpi kuin huoneessa tai hytissä oleva. Tuotetta voisi myös myydä laivan tax-free:ssä tai infossa, jolloin pakkauksen pitäisi olla myyvä ja samalla nimellä kuin hyteissä olevat tuotteet.

Erityisesti suihkutiloissa olevan pakkauksen tulee olla helposti puhdistettavia. Paras materiaali vastaajien mielestä oli muovi, koska se ei ruostu, kuten esimerkiksi teräs. Muovin tekniset ominaisuudet, kuten lujuus, sähköneristävyys, vesitiiviys ja keveys, muoviraaka-aineiden edullisuus sekä muoviesineiden tehokas valmistaminen suurissa sarjoissa, puoltavat myös materiaalin sopivuutta kosteiden tilojen tuotteisiin. Puhdistettavuus on otettava huomioon materiaalin lisäksi myös muotoilussa, jotta pöly ja lika eivät keräänny pakkauksen päälle ja toisaalta saippuaa ei saa jäädä pakkauksen annostelulaitteeseen hygieniasyistä tai vuotaa pinnoille tai lattioille. Puhdistuksen kannalta toimiva pakkaus on help-

po vaihtaa ja huoltaa sekä puhdistaa. Samat kriteerit koskevat myös pakkauksen telineettä.

Huoltosyistä terveydenhuollossa käytössä olevat Non-touch laitteet, joissa saippua tulee laitetta koskettamatta automaattisesti, eivät saaneet haastateltavilta kannatusta. Markkinoilla olevat laitteet on helppo pitää puhtaana, ja ne on roiskeiivittä, mutta paristojen vaihtaminen lisää kerroshoitajien työaikaa ja laitteita pidettiin epäluotettavina toimivuuden kannalta. Laitte on myös huomattavasti kalliimpi kuin tällä hetkellä käytössä olevat telineet. Yleisissä tiloissa laitteita oli jo käytössä, mutta huoneisiin tai hytteihin niiden ei koettu soveltuvan.

Kaikki haastateltavat kokivat, että tuotteessa tulee olla valmistajan logo ja värit. Brändätyt tuotteet ovat haastateltujen mukaan poistumassa markkinoilta. Tänä päivänä korostuvat enemmän käytössä olevien tuotteiden ympäristöasiat ja kestävään kehitykseen kuten kierrätykseen liittyvät asiat. Tuotteiden kierrätettävyyden muoviensa osalta on kuitenkin vielä hankalaa. Muovien suoran täytön ja hyötykäytön ongelmana ovat lähinnä niiden likaisuus ja monet erilaiset muovilaadut. Tämän takia ne eivät useinkaan sovellu kierrätettäväksi materiaalina, vaan huuhdellut pakkaukset ja telineet voidaan käyttää joko materiaalina tai energiana. Energijakeista tuotetaan sähköä ja lämpöä seoksena muiden polttoaineiden kanssa. Materiaalina hyödyntäminen on tuotteen käyttämisestä jonkin muun tuotteen raaka-aineena.

#### Telineen kiinnitys ja määrät

Telineissä olevat henkilöhygieniatuotteet kiinnitetään seinäpintoihin ruuveilla tai tarralla. Tarralaadut ovat kehittyneet kestäviksi, mutta kiinnityskohta tulee puhdistaa liasta ja pölystä huolellisesti tai tarra ei kiinnity kunnolla. Ruuvattavien telineiden tulisi sopia mahdollisimman hyvin vanhoihin porauskohtiin, jotta kosteuseristyksiä ei tarvitse turhaan rikkoa. Laivayhtiön edustaja kiteytti asian hyvin; ” Laivat eivät uppoa pohjassa olevista reiistä, vaan seiniin poratuista”. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tuotteet tulisi kiinnittää tarroilla tai maksimissaan yhdellä ruuvilla.

Telineitä on huoneessa yleensä vähintään kaksi; käsi- ja suihkusaippualle. Suurella osalla majoitusliikkeitä telineitä on kolme, jolloin huoneesta löytyy myös shampoo. Haastateltavien mielestä seinään kiinnitettävien telineiden määrä tulee olla vähintään kaksi, jotta asiakkaan ei tarvitse ottaa käsien pesuun tarkoitettua tuotetta suihkun puolelta tai päinvastoin. Telineissä olisi samaa tuotetta, jolloin myös tuotteiden määrä voitaisiin pienentää.

#### 4.1.3 Henkilöhygieniatuotteiden hyödyntäminen markkinoinnissa ja palautteen merkitys

Tällä hetkellä yhdenkään haastatellun yrityksen markkinoinnissa henkilöhygieniatuotteita ei tuotu esille. Kylpylän hoitolassa olevia tuotteita mainostetaan, mutta huoneessa olevia henkilöhygieniatuotteita ei. Laivayhtiössä henkilöhygieniatuotteet ovat kuitenkin osa tulevaisuuden strategiaa, mikä tulee esiin ympäristöasioita korostettaessa. Asiakkaat valitsevat jo nyt matkustusmuotonsa ympäristöarvojen perusteella ja laivayhtiön edustajan mukaan merkit ovat osoitus laadusta, joka on tärkeä osa matkan kokonaisuutta ja kokemusta.

Tuote ei ole tänä päivänä vain pakkaus ja sen sisältö tiettyyn tarkoitukseen, vaan se on osa asiakkaan palveluratkaisua. Hotellissa tai laivassa majoittuva asiakas kokee myös hygieniatuotteet osana elämystään. Suuri osa ennen matkaa tehtäviä kysymyksiä koskien majoitusta koskeekin millainen henkilöhygieniatuote on majoitustiloissa käytössä, esim. onko tuote hajusteeton tai ympäristömerkitty. Majoittumisen aikana palautteet koskevat tyhjiä tai viallisia pakkauksia. Majoittumisen jälkeiset palautteet eivät koske henkilöhygieniatuotteita.

Tämän hetkisiin tuotteisiin ja pakkauksiin ollaan haastateltavien mukaan tyytyväisiä. Tulevaisuuden matkailun ei nähdä tuovan pakkauksiin suuria muutostarpeita. Henkilöhygieniatuotteissa hajusteettomien ja ihoystävällisten tuotteiden määrä kasvaa, ja ne tulevat tietyiltä osin syrjäyttämään hajusteelliset. Samoin erilaisten merkkien, kuten Ympäristömerkin ja Allergia- ja astmaliiton tunnuksen arvo kasvaa myös majoitustiloissa ja niitä tullaan hyödyntämään yrityksen markkinoinnissa ja imagossa sekä ympäristösuunnitelmissa. Laivayhtiön edus-

taja piti mahdollisena ottaa henkilöhygieniatuotteet osaksi heidän Itämeren suo-  
jeluohjelmaansa. Vaikka Ruotsin ja Suomen välillä liikennöivät risteilijät eivät  
laske Itämereen likavesiään, on jäteveden määrän vähentäminen heille tavoitel-  
tava asia. Tämä on mielestäni hyvä esimerkki laaja – alaisesta ajattelusta, yri-  
tyksen arvojen tuomisesta lähelle konkreettista toimintaa, joka näkyy myös asi-  
akkaille.

#### 4.2 Johtopäätöksiä haastattelutuloksista

Palvelujen osuuden kasvu liiketoiminnassa muuttaa asiakaskeskeisyyden sisäl-  
töä ja toteuttamistapaa tuotesuunnittelussa. Palvelukonseptien innovointi yh-  
dessä asiakkaiden kanssa edellyttää uudenlaista tietoa, jota ei ole suoraan löy-  
dettävissä markkinatutkimuksista tai kentältä tulleista asiakaspalautteista. Asi-  
akkaat tai käyttäjät tulee ottaa mukaan tuotteiden suunnitteluun ja kehittämi-  
seen. Kun yrityksellä on hyvä käsitys asiakkaiden tarpeista ja toiveista, tuoteke-  
hityksen tuloksena syntyy toimivia asiakaslähtöisiä tuotteita. Toiminnan kohde  
muuttuu, vastuut muuttuvat ja osaamisvaatimukset kasvavat, kun asiakaskes-  
keisyys saa yrityksissä uutta sisältöä. Asiakkaiden mukaan ottaminen projektei-  
hin velvoittaa meitä lupaamaan, että toiveisiin ja tarpeisiin vastataan, jolloin sa-  
malla saamme myös asiakkaat sitoutumaan tuotteisiin. (Hasu, Keinonen, Muta-  
nen, Aaltonen, Hakatie, Kurvinen 2004, 14)

Suurin osa asiakkaistamme näkeekin näiden tuotteiden parantavan ja kehittä-  
vän heidän liiketoimintaansa palvelun tuottajana. Yrityksen arvot ja palvelutaso  
tulee näkyä kaikissa ratkaisuissa ja tuotteissa, joita asiakas näkee jo ostopää-  
töstä tehtäessä. Tuotteisiin integroidut palvelut ovat haaste myös tuotemuotoi-  
lulle. Kun tuote on osa asiakkaan prosessia, sen innovointi ei voi nojautua pel-  
kästään yrityksen sisäiseen kehityspanokseen, vaan se edellyttää kiinteää yh-  
teistyötä asiakkaan ja käyttäjien kanssa. Jotta päästään mahdollisimman hy-  
vään ja toimivaan lopputulokseen, pitää asiakkaisiin ja käyttäjiin liittyvää osaa-  
mista muotoilutyössä hyödyntää saaden paljon uutta sisältöä. (Hasu jne. 2004,  
14)

Taustaselvitysten tekeminen ennen tuotekehitysprosessin alkamista tulisi olla osa kaikkia projekteja, jotta tuotteet palvelisivat loppuasiakasta. Opinnäytetyötäni tukevan selvityksen perusteella käsityksemme tuotteen ominaisuuksista poikkesivat osin haastateltavien näkemyksistä. Pakkauksen koko ja materiaalit sekä annostelutekniikka olivat samankaltaiset. Suurimmat eroavaisuudet löytyivät private-label tuotteiden tarpeesta sekä erilaisten tunnusten merkityksessä. Olimme määritelleet yhdeksi uuden tuotteen ominaisuudeksi mahdollisuuden tehdä pakkauksesta myös asiakkaan tiloihin räätälöitävän, mutta haastattelu osoitti, ettei tarvetta brändäykseen ole, vaan tuotteiden tuleekin näyttää valmistajan näköisiltä. Tämä tieto helpottaa tuotteen ulkoasun suunnittelua, koska voimme lähteä rakentamaan omaa visuaalista linjaa ja lisäksi meidän ei tarvitse varastoida tai valmistaa asiakaskohtaisia tuotteita, mikä pienentää valmistus- ja varastointikustannuksia.

Toinen merkittävästi käsityksistämme poikkeava seikka oli erilaisten tunnusten, kuten Allergia- ja astmaliiton sekä Ympäristömerkin merkityksen vähäisyys tuotteen valinnassa. Meille nämä tunnukset ovat olleet kaikissa uusissa tuotteissa kriteereinä, mutta tutkimuksen mukaan niiden merkitys ei kuitenkaan ole tällä hetkellä suuri, eikä niistä olla valmiita maksamaan erikseen. Tuotteet voidaan rakentaa niin, että ne tarvittaessa voivat saada tunnukset, mutta tässä vaiheessa luvista on turha maksaa, koska ne eivät tuo lisäarvoa tuotteen markkinointiin.

Näissäkin tapauksissa yritysten tavat hyödyntää muotoilua ovat hyvin erilaisia. Muotoilulla tuotteeseen saadaan persoonallisuutta, joka auttaa erottumaan alan muista kilpailijoista. Erottuvuuden lisäksi henkilöhygieniatuotteissa tulee huomioida myös eräänlainen huomaamattomuus, koska ne ovat yleensä asiakkaiden tiloissa näkyvillä ja osana kosteiden tilojen sisustusta. (Lehtinen, 1994,22) Tähän työhön haastatellun muotoilijan mukaan tämän tyyppisessä tuotteessa mahdollisimman yksinkertainen pakkaus ja teline ovat toimivin ratkaisu, varsinkin kun asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan kuin tuotteen sisällöstä. Ulkonäkö kuitenkin vaikuttaa ostopäätökseen, joten myös tämä puoltaa muotoiluun panostamista tuotekehityksessä.

Muotoilun hyödyntäminen tulee liiketoiminnan näkökulmasta perustelluksi, kun pakkaus nähdään markkinoitavana tuotteena, ei pelkästään pakkauksena saippualla. Tällä hetkellä hotellit ja majoituspalvelut eivät tuo markkinoinnissaan henkilöhygieniatuotteita esiin. Kuitenkin ne ovat osa esim. ympäristöohjelmaa, jolloin niissä tulee olla ympäristömerkki. Lisäksi asiakas odottaa niiden olevan luvattujen arvojen mukaisia. Käytännössä markkinointimateriaaleissa majoitustiloissa tai yleisissä tiloissa näitä tuotteita ei erityisesti korosteta. Pakkausta tulisi tulevaisuudessa hyödyntää myös markkinoinnillisesti, kuten viestittämällä kosteissa tiloissa myös tuotteen ympäristövaikutuksista tai ihoystävällisyydestä. Parhaassa tapauksessa tuotteen loppukäyttäjä saa jo tuotteen pakkauksesta mielikuvan tuotteen laadusta. Tämä näkökulma muuttaisi tuotteen tarkastelua kokonaisvaltaisemmaksi, sillä tällä hetkellä markkinoinnin näkökulmasta muotoilu on osa sitä, miten pakkaus tehdään hygieeniseksi ja toimivaksi.

## 5 MUOTOILU KIILTOCLEANIN TUOTEKEHITYSPROSESSISSA

Motiivi ja kontrolli omien tuotteiden kehittämiseen ovat vähimmäisedellytys sille, että muotoilu on perusteltua. Pakkaukset tuotteissa kuvaavat yrityksen imagoa ja niiden halutaan olevan omannäköisiä, tunnistettavia muista vastaavista pakkauksista. Uutta sarjaa suunniteltaessa onkin mietittävä myös sitä, että pakkaus näyttää yrityksen brändin mukaiselta joko samantyylliseltä kuin entinen tai täysin erilaiselta, mutta tunnistettavalta. Tämä asettaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden näkökulmasta tuotesuunnittelulle ja muotoilulle merkityksellisen, tunnistetun lisäarvon. Tuotteelle tulee keskeinen rooli yrityksen kasvun ja uudistumisen tukemisessa ja tuotemuotoilulle tietty rooli tuoteidentiteetin rakentamisessa. (Hasu ym. 2004, 21)

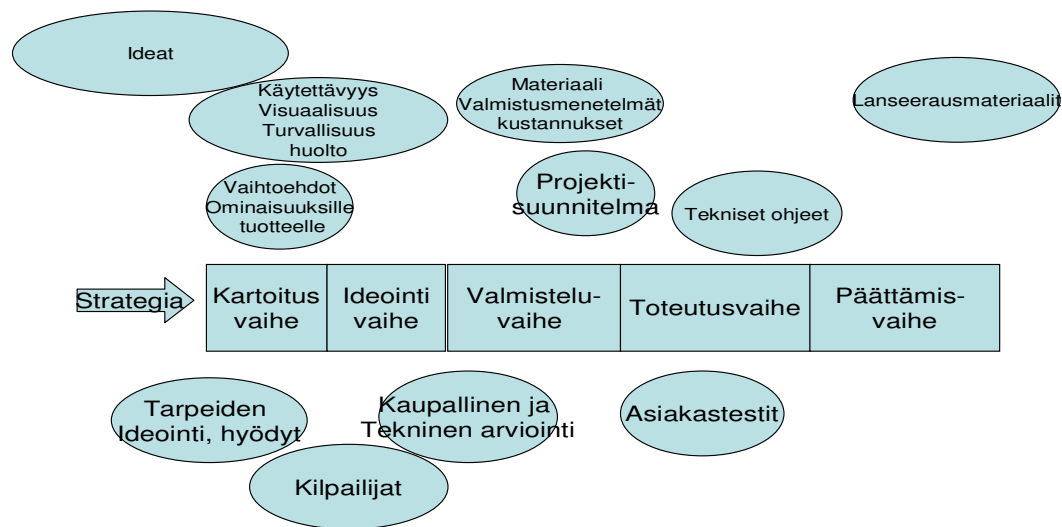
### 5.1 Tämän hetkinen tuotekehitysprosessi

Uuden tuotteen myyntivalikoimaan ottaminen käsitellään yrityksessämme kriittisesti. Innovointi pitää sisällään kaikki vaiheet siihen asti, kun idea hyväksytään vietäväksi eteenpäin uutuusprojektina. Tuoteideoita seulotaan ja niistä valikoidut esitetään johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Ideat uusille tuotteille tulevat yleensä asiakkaiden tarpeista tai yhteistyökumppaneilta.

Seuraava vaihe on kaupallinen ja tekninen arviointi, jolloin markkinointi ja tuotekehitys tekevät esiselvitystä idean toteuttamiskelpoisuudesta esim. kilpailutilanne, valmistusmahdollisuudet ja esteenä olevat patentit. Esiselvityksen tulos tarkastellaan tuotetoimikunnassa, joka päättää aloitetaanko projekti. Projekti hyväksynnän jälkeen markkinointi laatii tuotekehitykselle kirjallisen briefin eli lähtötiedot sekä aikataulun. Vastuu idean etenemisestä on markkinoinnilla. Tämän jälkeen, kun projekti alkaa, sen vie loppuun tuotehallinta. Projektin etenemistä seurataan säännöllisesti tuotetoimikunnan kokouksissa.



Kun tuote ja pakkaus on kehitetty, tarvittavat laboratorio- ja asiakastestit on tehty, tuotantokelpoisuus varmistettu, myynti- ja katelaskelmat tehty, johtoryhmä päättää projektin lopullisesta toteuttamisesta ja tuotteen lanseerauksesta markkinoille. Tuotekehitysprosessissa on kattavasti huomioitu kaikki tekniset ja tuotannolliset tekijät, mutta pakkausten mahdolliset muutokset ovat jääneet prosessin ulkopuolelle. Uudessa toimintamallissa tuotekehitys ei ole enää yksittäinen tekijä, vaan yhteistyötoimija muotoilijan, tuotannon ja markkinoinnin kanssa.



Kuvio 1. Tällä hetkellä käytössä oleva tuotekehitysprosessimalli

## 5.2 Muotoilu osana tuotekehitysprosessia

KiiltoClean on valmistanut pesu- ja puhdistusaineita lähes 70 vuotta ja tuotekehitysprosessi on vakiintunut etenemään tietyssä järjestyksessä. Teollisen muotoilun mukaan tuominen prosessiin koskettaa eniten pitkän linjan tuotekehittäjiä, joten murros uuden toimintatavan ja vanhan hyväksi havaitun välillä ei välttämättä ole helppoa. Lisähaasteena on, että tuotekehityksen tulisi toimia normaalisti samaan aikaan, kun työtapoja uudistetaan, ja tuottaa uusia tuotteita markkinoille. Kysymyksessä ei ole strateginen muutos pelkästään tuotekehityksessä, vaan kriittinen siirtymä koko organisaation tavassa toimia. (Hasu ym. 2004, 80)

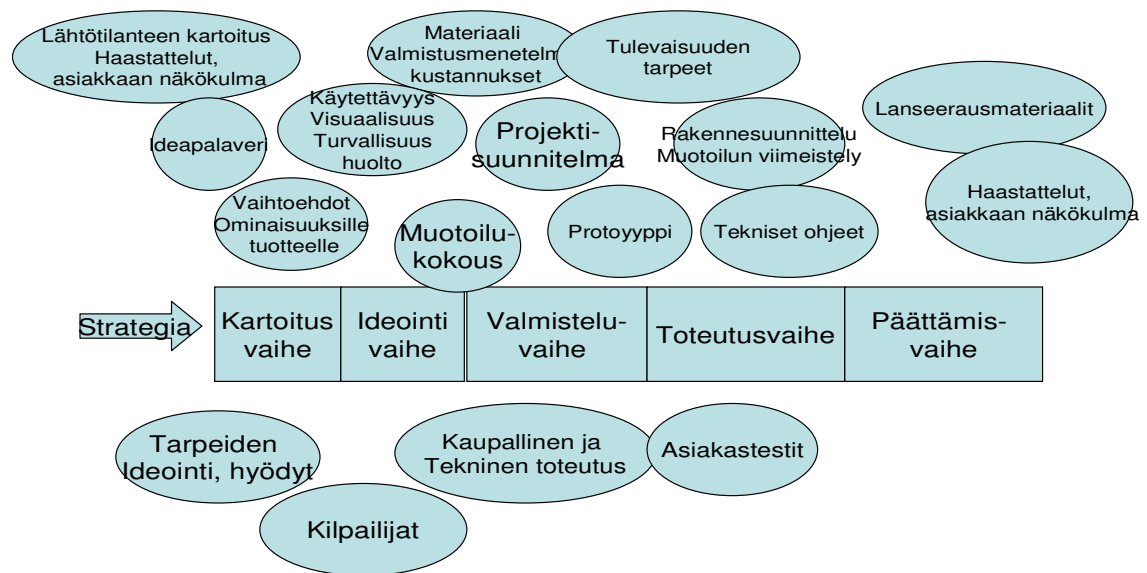
Tässä vaiheessa on tärkeää erottaa toisistaan projektin päämäärät, tavoitteet ja tuotokset. Päämäärät viittaavat siihen, miten projekti osaltaan toteuttaa strategiaa. Tavoitteiden on oltava niin yksiselitteisiä, että projektin jälkeen voidaan todentaa onko niihin päästy. Tuotokset ovat projektin konkreettisesti tuottamia asioita, kuten annostelupullo ja teline. Tekniset yksityiskohdat ovat yleensä helppo määritellä, kuten koko ja materiaali. Muotoilijan pitäisi kohottaa myös tuotteen käyttöarvoa ottamalla huomioon tuotteen käytettävyys, yrityksen visuaalinen linja, taloudellisuus sekä turvallisuus- ja huoltonäkökohdat. Lähtökohdat menestyksekkäälle projektille luodaan paljon suunnitteluvaiheessa. Toimiva projektisuunnitelma, jossa määritellään vastuut ja aikataulut sitouttaa ryhmän toimimaan ja suunnitelmasta tulee realistisempi. Muotoilun kannalta yksityiskohtainen tarpeiden määrittely helpottaa lopputuotteen hahmottelemista ennen varsinaisen tuotekehittelyvaiheen alkamista. (Jaskari ym., 74)

Erityisesti viime vuosien olemme huomanneet, että kentältä tullut palaute ei välttämättä ole kuitenkaan sitä tuoreinta tietoa, jota uusien tuotteiden kehitys vaatii. Asiakkaiden tarpeet ja osaaminen ovat hyvin erilaisia, joten pyynnöt vaihtelevat erittäin paljon. Taustatyötä uudelle tuotteelle tehdään runsaasti ja oma prosessinsa onkin erotella ne asiat, jotka ovat välttämättömiä suunnittelulle ja ne, jotka saadaan tutkimusten ja analyysien avulla. Tämän jälkeen tuotekehityksen tulee priorisoida projektit ja aikatauluttaa toiminnot yhdessä muotoilun, myynnin ja markkinoinnin kanssa.

### 5.3 Uusi muotoiluprosessin toimintamalli

KiiltoClean Oy:ssä tuotekehitystyön tavoitteena on luoda kilpailukykyinen asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset täyttävä, viranomaismääräykset sekä tuotannolliset, taloudelliset ja ympäristönäkökohdat huomioonottava lopputuote, joka täyttää sille määrättyt lähtötiedot. Uuden tuotteen kehitysprosessissa varmistetaan, että tuote toimii käyttötarkoituksessaan ja on turvallinen käyttää. Tuotekehitysprosessissa selvitetään myös tuotteen, sen valmistuksen ja siihen käytettävien materiaalien ympäristövaikutukset. (KiiltoClean Oy 2010) Uuden tuotteen pro-

sessikaavio toimii tuotekehitysprosessin pohjana, joten muotoiluun liittyvät toimenpiteet tulevat tukemaan sitä. Käytän seuraavassa esimerkissä uutta toimintamallia pohjana uuden saippua-annostelijan tuotekehitysprosessille sekä hyödynnän teorian ja kyselyn sekä haastattelemani teollisen muotoilijan näkemyksiä siitä miten prosessi voisi toimia. Itse prosessi on kuvattu jo edellä, joten tarkastelen prosessia muotoilun kannalta.



Kuvio 2. Uusi tuotekehitysprosessimalli

### 5.3.1 Kartointusvaihe

Projektin tarkoituksena on rakentaa uusi saippua-annostelija tukemaan ja kasvattamaan KiiltoCleanin palveluliiketoimintaa ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Prosessin tavoitteena on tuottaa innovatiivinen, yksinkertainen, taloudellinen, tuotantotehokas ja käytettävä uutuustuote henkilöhygieniamarkkinoille. Tarkoituksena on tuottaa kokonaan uusi annostelija, eikä muotoilla uudelleen vanhaa pakkausta ja telineitä. Projektin tulee antaa ratkaisuja myös tulevaisuuden tarpeisiin, ei vain tämän hetken ratkaisuja. Tuotteen valmistuskustannukset

eivät saa nousta, vaan annostelijasta tulee rakentaa entistä kustannustehokkaampi valmistukseltaan ja rakenteeltaan.

Projekti käynnistyy lähtötilanteen kartoituksella, jonka tarkoituksena on kerätä muotoilua ja tuotetta varten olevat kriittiset lähtötiedot. Kartoitusvaiheessa taustatietoa kerätään ulkoisista tekijöistä asiakashaastatteluilla ja tutkimalla markkinoilla olevia vastaavia tuotteita sekä sisäisesti myyntiedustajilta, tuotekehitykseltä ja tuotannolta. Tiedonkeruuseen osallistuvat myynti, markkinointi ja tuotekehitys. Kartoituksen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman kattavasti taustatietoa tuotteeseen liittyvistä muuttujista. Tulevaisuustieto ja kartoitusvaiheen tieto puretaan ja lajitellaan, jotta sitä voidaan käyttää ideointivaiheen pohjatietoina. Kartoituksesta kerätty materiaali esitellään muotoilijalle ideointivaiheen aloituspalaverissa.

Projektin alussa, toimeksiannon yhteydessä muotoilijalle tulee antaa kaikki tuotteeseen liittyvä oleellinen informaatio. Tärkeintä on mitä ja miksi kysymyksiin vastaaminen. Kuka ja kuinka paljon - asioita voidaan tarkentaa myöhemmin. Lisäksi muotoilijan tulee ennen aloituspalaveria tutustua nykyisiin tuotteisiin ja niiden valmistukseen sekä omaksuttava tekniikan toimintaperiaatteet. Huolellinen taustatyö on tärkeää, jotta muotoilija voi kommunikoida objektiivisesti toisten työryhmän jäsenten kanssa. Valmistustekniikkaan tutustuminen antaa muotoilijalle kuvan yrityksen osaamistasosta ja tuotannon mahdollisuuksista, jolloin varsinaisen muotoilutyön optimointi tuotantoon soveltuvaksi on helpompaa. (Lehtinen 1994, 57)

### 5.3.2 Ideointivaihe

Ideointivaihe pitää sisällään kaikki vaiheet siihen asti, kun idea hyväksytään vietäväksi eteenpäin uutuustuoteprojektina. Lähtökohdat menestyksekkäälle projektille luodaan paljolti suunnitteluvaiheessa. Tuoteideoita seulotaan ja niistä valikoituneet esitetään johtoryhmälle hyväksyttäväksi. Analysointivaiheessa käydään läpi tuotteen osat ja niitä arvioidaan käytettävyyden, turvallisuuden,

tuotannollisten tekijöiden ja markkinoinnin kannalta. Haastattelujen ja taustatutkimuksen perusteella saippua-annostelijassa keskeisinä vaatimuksina olivat; pakkauksen materiaali muovia, pakkauksen tulee olla pieni ja huomaamaton sekä helposti kiinnitettävä esim. tarralla ja muotoilultaan helposti puhdistettava. Tuotteen vaatimusten perusteella muotoilija aloittaa rakenteen hahmottelun.

Itsenäisen työskentelyn lisäksi on tarpeen järjestää muotoilukokouksia, joissa esitellään vaihtoehtoja annostelulaitteesta tuotekehitystiimille. Tiimi ja muotoilija keskustelevat yksityiskohdista ja valitsevat niistä kehityskelpoiset. Keskustelut ovat tärkeitä, jotta muotoilija oppii ymmärtämään teknologiset rajoitteet ja mahdollisuudet ja tuotekehitystiimi taas vastaavasti oppivat muotoilun kieltä ja ajattelutapaa. Erityisesti, kun projektin alkupuolella vaihtoehtoja on useita, joita tarkastellaan yksittäisinä, konkreettisina ratkaisuin, ei vielä kokonaisuuksina tai tuotekonsepteina. Keskustelujen tulosten perusteella muotoilijalle annetaan uusi toimeksianto seuraavaa palaveria varten. Muotoilukokousten välitön ja konkreettisin tulos on uusi, edellisten suunnitelmien pohjalta tarkennettu toimeksianto, joka toimii muotoilijan seuraavien tehtävien pohjana. Kokouksesta tehtävässä muistiossa tulee olla päätökset ja perustelut, miksi tiettyyn ratkaisuun on päädytty, jotta sitä voidaan hyödyntää myös tulevilla projekteilla. (Hasu ym. 2004, 163,167)

### 5.3.3 Valmisteluvaihe

Projektin valmisteluvaihe on ensimmäinen varsinainen projektityöskentelyvaihe. Sen tarkoituksena on tunnistaa projektilla tavoiteltavat päämäärät ja hyödyt sekä varmistaa tekninen ja käytännöllinen toteutettavuus, kun lopulliset päätökset on tehty ja annostelijaa lähdetään viemään tuotantoon. Projektipäällikkö tarkistaa, että projekti on strategiiden mukainen ja toteuttaa yrityksen strategisia ja toiminnallisia tavoitteita. Tässä yhteydessä laaditaan tarkennettu projektisuunnitelma. Projektisuunnitelmassa määritellään tarkennettu työsuunnitelma aikatauluineen ja tarkistuspisteineen, määritellään tuotekehitystiimin ja muotoilijan vastuut, projektin viestintäsuunnitelma, riskianalyysit ja riskienhallinnan analyysi sekä projektin dokumentointiperiaatteet. Tärkeää on erottaa toisistaan projektin

päämäärät, tavoitteet ja tuotokset. Päämäärät viittaavat siihen, miten projekti osaltaan toteuttaa yrityksen strategiaa. Tavoitteiden on oltava niin yksiselitteisiä, että projektin jälkeen voidaan todentaa onko tavoitteet saavutettu. Tuotokset ovat projektin konkreettisesti tuottamia asioita, joko varsinaisia tuotteita tai määrittelyksiä ja suunnitelmia. Saippua-annostelija on tässä esimerkissä tuotos sekä siihen liittyvä opastus- ja markkinointimateriaali.

Tässä vaiheessa vastataan kuka, milloin, miten ja kuinka paljon kysymyksiin. Muotoilija visualisoi ideansa kuvalliseen muotoon, jotta sitä voidaan työryhmässä arvioida. Keskeistä on saippua-annostelijan kuvaaminen mahdollisimman konkreettisella tasolla, jotta voidaan purkaa se työpaketeiksi, jotka vastuutetaan projektiryhmän jäsenille. Työn ositus on projektin suunnittelun keskeinen väline, jonka noudattaminen johtaa projektin lopputuotteeseen. Työn osituksen pohjalta voidaan jakaa projekti eri organisaatioyksiköiden suoritettavaksi sekä arvioida projektin kustannukset ja muut resurssitarpeet. Työn osituksen pohjalta voidaan myös suunnitella projektin aikataulu ja seurata projektin etenemistä laajuuden, ajan sekä kustannusten suhteen. Työn osituksen kautta voidaan myös tarkistaa ovatko kaikki tehtävät välttämättömiä projektin lopputuloksen kannalta. Projekti-suunnitelma onkin tärkein projektia ohjaava dokumentti. Se toimii keskustelujen pohjana, lähtökohtana päätöksen teolle, viestintävälineenä, valvontavälineenä sekä oppimisen ja kokemusten keruun välineenä. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pätee projektitoiminnassa paremmin kuin missään muualla. Projektisuunnitelma toimitetaan projektin omistajalle, joka antaa luvan toteutusvaiheen käynnistämiseksi.

#### 5.3.4 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe käynnistetään aloituspalaverilla, jolloin koko työryhmä saa tarpeellisen ja erityisesti saman informaation tulevasta annostelulaitteesta. Palaverissa käydään läpi projektisuunnitelma ja samalla luodaan perusta tehokkaalle yhteistyölle sopimalla käytettävistä menetelmistä ja projektin pelisäännöistä. Muotoilijan kuvien perusteella laaditaan työ- ja materiaaliyhjeistus. Tuotekehitys

ja ostot laativat yhdessä muotoilijan kanssa ostospesifikaation, joka määrittelee yksiselitteisesti ostettavan materiaalin. Tuotannon ja varaston vaatimukset otetaan huomioon materiaalin toimitus- ja pakkaustapaa määriteltäessä. Tuotteen valmistuksen laatuvaatimukset määrittää tuotekehitys. ( KiiltoClean Oy 2010)

Haastattelemani muotoilija toi myös esiin tuotekehitysprojektin hallinnan merkityksen. Projektin edetessä kertyy uutta tietoa, joka edellyttää projektin tavoitteiden tai toteutusmallin muuttamista tai tarkentamista. Muutostarve voi johtua myös alkuperäisen suunnitelman epärealistisuus, huonosti organisoitu työskentely tai roolien ja vastuiden epäselvyys. Projektipäällikön vastuulla on muutosehdotuksen laadinta ja muutosten mahdolliset vaikutukset sekä miettiä miten muutos käytännössä toteutetaan, ja kuinka suuria vaikutuksia muutos aiheuttaa. Riittävän aikainen poikkeamiin puuttuminen säästää laajalta uudelleen suunnittelulta ja budjetti- ja aikatauluviivästyksiltä. Keskeinen keino muutostarpeiden minimoinnissa on aktiivinen ja tulevaisuuteen katsova riskien paikallistaminen, analysointi ja hallinta. Riskit ja riskienhallinnan toimenpiteet määritetään suunnitteluvaiheessa, mutta itse riskien hallitseminen jatkuu koko projektin ajan. Samoin haastattelussa tuli esille myös riskien hallinnan kehittäminen ja seuranta muuttuvissa olosuhteissa.

### 5.3.5 Päättämisvaihe

Projektin päättämisvaiheessa tavoitteena on saippua-annostelijan tehokas käyttöönotto ja projektin oppimiskokemusten kirjaaminen. Näin merkittävässä toiminnan kehittämisprojektissa käyttöönotto on koko projektin kriittisin vaihe. Käyttöönotto suunnitellaan yksityiskohtaisesti jo suunnitteluvaiheessa. Päätöskokouksessa kerätään yhteen projektia koskevat arviot ja mielipiteet projektiryhmästä, yhteistyömuodoista, työtavoista, menetelmistä ja projektisuunnitelman toteutumisesta. Tällöin verrataan tärkeimpien suureita kuten tuotosta, ajan käyttöä ja kustannuksia suunnitelmiin sekä arvioidaan saippua-annostelijan onnistumista. Muotoilijan mukaan päätöspalaveri kannattaa pitää mahdollisimman

pian projektin päättymisen jälkeen, jotta kaikki asiat tulee kirjattua projektin loppuraporttiin.

Loppuraporttiin kirjataan projektisuunnitelmassa mainittujen seikkojen osalta toteutumistiedot ja arvioidaan sitä missä määrin projekti saavutti sille asetetut tavoitteet ja miten hyvin pysyttiin budjetissa ja aikataulussa. Tämän lisäksi tulee kirjata oppimiskokemukset, mitä tehtäisiin toisin sekä mahdolliset ideat jatkoprojekteille. Loppuraportti tarjoaa vinkkejä ja kehittämis ehdotuksia seuraavia projekteja varten. Projekti itsessään on investointi, joka tehdään toiminnan kehittämiseksi. Projektin tuotosten hyödyntäminen alkaa pääsääntöisesti vasta projektin päättymisen jälkeen. Kun projekti päättyy, kokemuksia on kertynyt lähinnä projektin kulusta itsestään.

#### 5.4 Tulevaisuuden haasteet

Teollinen muotoilu nähdään nykyisin liiketoimintaa edistävänä tekijänä, mutta silti sitä hyödynnetään vasta osassa alan yrityksissä. Myös suunnittelutoimistot ovat huomanneet, kuinka muotoilualan ajattelumallien avulla eri organisaatiot voisivat kehittää aivan uusia tuotteita, palveluita, prosesseja ja strategioita. Tämä lähestymistapa, suunnitteluajattelu (Design Thinking), nivoo yhteen sen, mikä täyttää ihmisten toivomukset: teknisesti toteutettavissa ja taloudellisesti elinkelpoinen. (Design thinking 2012)

Design thinking, vapaasti suomennettuna suunnitteluajattelu, muotoiluajattelu tai luova ajattelu, tarkoittaa muotoilijoiden käyttämää suunnitteluprosessia, jonka tavoitteena on tuottaa uusia innovaatioita. Teollinen muotoilija normaalisti tuottaa tämänkaltaisen ajatteluprosessin avulla suunnitelmia tuotteiksi, mutta samaa suunnitteluprosessia voidaan hyödyntää myös kaikessa muussakin liiketoimintaan liittyvässä, tuotannosta myyntiin, terveydenhuollosta teollisuuteen. (Design thinking 2012)

Muotoilulla on tunnistettua liiketoiminnallista merkitystä. Hyvä tuote ja kilpailukyinen hinta ei kuitenkaan pelkästään riitä. Omilla tunnistettavilla pakkauksilla



tuotteita voidaan muotoilun avulla joko yhtenäistää tai erilaistaa liiketoiminnan tavoitteiden ja markkinoiden tarpeen mukaan. Tuotteen valmistaminen ja kehittäminen on silloin kokonaisuudessaan hallinnassa. Uudet toimintamallit, joissa kilpailuetua ja kasvua haetaan asiakas- ja käyttäjälähtöisyydestä sekä palvelutuotteista vaativat myös mahdollisuutta vaikuttaa pakkaus- ja annosteluratkaisuihin. Näin saadaan asiakas sitoutettua tuotteen käyttöön pitkäksi aikaa.

Tilanteen tuomat kehityshaasteet tulee tunnistaa ajoissa ja kehittää yrityksen toimintatapaa. Muotoiluosaaminen on yksi, mutta ei ainoa tapa vastata haasteisiin. Yrityksessämme koko prosessi tulee arvioida uudelleen ja käyttäjäkeskeisten työtapojen perustaksi tarvitaan tietoa ja tiedonhankintamenetelmiä, jotka vastaavat uudentyyppisen liiketoiminnan haasteisiin. Menestyksekkäimmät yritykset käyttävät tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa perusinnovaatioidensa lähteenä. Design ja muotoilu ovat parhaimmillaan ongelmanratkaisuprosessi, jolloin se hyödyttää koko organisaatiota ja auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoiden tuotteista.

Muotoilun liittäminen nykyiseen tuotekehitysprosessiin on myynnin ja markkinoinnin kannalta välttämätön asia. Markkinoilla pärjätään parhaiten omilla, yksilöllisillä pakkausratkaisuilla. Kaiken toiminnan pakkauksen muotoilusta ja tuotekehityksestä sen markkinointiin tulee toimia toisiaan tukevana, osana liiketoiminnan ja tuotekehityksen kehityskaarta. KiiltoCleanista löytyy runsaasti osaamista ja kokemusta tuotteiden kehittämisestä, joten lähinnä haasteet koskevat hiljaisen tiedon esiin tuomista. Tuotekehitysprosessissa tämä merkitsee osaamisen jakamista ja vastavuoroista yhteistyötä muotoilijan, tuotekehityksen ja tuotannon kanssa, jotta tuloksena on toimiva tuote. Muotoilun liittäminen osaksi tuotekehitysprosessia tulee luultavimmin aluksi hidastamaan prosessia, erityisesti, jos muotoilupalvelut ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Toiminnan vakiintuessa muotoilu osana tuotekehitysprosessia tulee merkittävästi parantamaan tuotteen kokonaishallintaa ja ennen kaikkea parantamaan liiketoimintaamme.

## 6 YHTEENVETO

Markkinoilla menestyviä tuotteita yhdistää korkea teknisen laadun lisäksi teollisella muotoilulla saavutettu uskottavuus ja kilpailuetu. Uusien tuotteiden kehittäminen perustuu edelleen vain kaupallisiin ja teknisiin näkökohtiin kuten teknisen valmistuksen laatuun, järkevään hinta - laatusuhteeseen ja luotettavuuteen. Näiden ominaisuuksien rinnalle tarvitaan persoonallisia ja yrityksen imagoon liitettäviä asioita, joita saadaan pakkausmuotoilulla. Jotta tälle tasolle päästään, on tuotetta tarkasteltava muiden kuin myyntilukujen perusteella. Tuote on nähtävä kokonaisuutena sekä tehtävä taustatyötä yhdessä asiakkaiden kanssa siitä millaisia ominaisuuksia tuotteeseen tarvitaan. Kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys tuo tuoreita näkökulmia innovaatiopolitiikkaan ja siten uusia mahdollisuuksia yritysten kilpailukyvyn parantamiseen. Tässä työssä käytetyllä laadullisella tutkimuksella kerättiin runsaasti taustatietoa saippua-annostelijan ominaisuuksista. Tulevaisuuden uutuustuoteprosessissa, jos menetelmä vakiintuu osaksi tuotekehitysprosessia, KiiltoClean Oy tarvitsee erillisen innovaatio- ja tiedonkeruu työkalun, jota voidaan hyödyntää taustatiedon keräämisessä, jotta koko tuoteprosessi on hallinnassa.

Kokonaisuuksien hallinta tuotekehitysprosessissa on asetettava myös liiketoiminnan päämääräksi, jotta tuotteet tukevat kaikkea toimintaa. Kun muotoilu on tunnistettu yrityksen olennaiseksi menestystekijäksi sekä yrityskulttuurin ja tuotekehityksen osaksi, voidaan lopputulokseltakin odottaa parasta mahdollista menestystä. Kaiken toiminnan pakkauksen muotoilusta sen markkinointiin tulee toimia toisiaan tukevana, osana liiketoiminnan ja tuotekehityksen kehityskaarta. Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu lähtee liikkeelle projektihallinnan suunnittelusta, jonka tuloksena syntyy tilannearvio ja kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten. Tehokas projektikäytäntö onkin välttämätön ehto sille, että muotoilusta voi tulla strateginen resurssi.

Yritysten muotoilutarpeet ovat yksilöllisiä, erityyppiset projektit tarvitsevat erilaista muotoiluasiantuntemusta, kuten esimerkiksi henkilöhygieniapakkaukset tarvitsevat erilaista muotoilua kuin annostelulaitteiden muotoilu. Toimivaan tuote-

kehitysprosessiin, kuten KiiltoCleanilla muotoilu on suhteellisen helppo integroida. Tekniset ja tuotekehitysvalmiudet ovat jo toimivia, joten muotoilun liittäminen prosessiin vaatii lähinnä muokkausta sekä tarkempaa tuotteen määrittelyä. Muotoilutarpeiden määrittelyssä on tärkeää määritellä muotoilutyön tavoitteet tarkasti, jotta yritys saa oikeanlaatuista, -hintaista ja määrällisesti riittävää muotoilupalvelua. Lisäksi toimintamallia rakennettaessa pitää ratkaista millaisen yhdistelmän muotoilun erikoistumista, markkinoiden ja kulttuurin tuntemista sekä teknistä asiantuntemusta muotoiluosaaminen sisältää.

Monien menestyneiden yritysten salaisuus on se, että ne ovat hankkineet kilpailukykyensä muotoiluinvestoinneilla. Muihin tutkimus- ja kehityspanoksiin verrattuna ne ovat usein vaatimattomia, mutta tuottoisia. Globaalit markkinat ja innovaatioihin perustuva kilpailu on tuonut muotoiluun uusia piirteitä. Tuotekehitys on muuttunut kertaluonteisesta prosessista jatkuvaksi toiminnaksi. Tuotteita kehitetään siten, että niitä voidaan hyödyntää tai jalostaa tulevaisuuden tarpeisiin. Käsitys siitä mihin suuntaan ja miksi mahdollisesti uusia innovaatioita tarvitaan, tulisi olla olennainen osa yrityksen ja tuotesuunnittelun strategiaa, jotta omien tuotteiden hallinta on kunnossa. Jos KiiltoClean Oy haluaa olla mukana menestyjien joukossa, tarvitaan uutta asiakaslähtöistä ja kokonaisvaltaista ajattelua koko liiketoimintaan, jossa hallitaan tuote pakkauksesta tuotteen hävittämiseen.

## LÄHTEET

Agronet 2012, viitattu 22.4.2011 [www.agronet.fi](http://www.agronet.fi) > Tuotekehitys

Allergia- ja astmaliitto 2012, , viitattu 22.4.2012 [www.allergia.fi](http://www.allergia.fi) > Hajusteyliherkkyys

Bell, Judith 2006: Doing your Research Project. A guide for first-time researchers in education, health and social science. 4. Edition. Berkshire: Open University Press.

Jaskari Pasi, Arokylä Kari, Heinonen-Salakka Johanna 2004 Design management : yrityskuvan johtaminen Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus, Porvoo : WS Bookwell

Design thinking 2012, viitattu 22.4.2012, [www.designthinking.fi](http://www.designthinking.fi) >Mitä on design thinking?

Hasu, R; Keinonen, T; Mutanen, U-M; Aaltonen, A; Hakatie,A;Kurvinen, E. 2004.Muotoilun muutos.Teknologia teollisuuden julkaisuja.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2008: Tutki ja kirjoita. 13–14, osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ilmoniemi, Maija, Järvensivu, Petri, Kyläkallio Kalle, Parantainen Jari & Siikavuo Juha 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy

Jokinen, Tapani.1998. Tuotekehitys. Helsinki: Valopaino Oy

KiiltoClean Oy, 2010 Toimintakäsikirja, viitattu 22.4.2012.

Kiuru Jani 2011, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus

Koski, Toivo & Virtanen Markku 2005. TULOS Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kostamo, H. 2001 Huippustrategiat – Mitä voimme niistä oppia, Kauppakaari

Laitinen, J. 2008. Ympäristömerkkejä riittää joka hyllylle. Helsingin Sanomat, Hinta & Laatu, 20.8.2008, s. D1

Lahti, S ; Tuominen, K 2010 Tehoa ja laatua tuotteiden toimintajärjestelmän kehittämiseen, Readme, Jyväskylä

Lehtinen M R, 1994Teollinen muotoilu, Gummerus, Jyväskylä

Lehtonen, J. 1998. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY

Lindroos, J – E, Lohivesi, K 2004 Onnistu strategiassa, Helsinki WSOY

Martinsuo, Aalto & Artto, 2003 Projektisalkun johtaminen: tuotekehitysprojektien valinta ja strateginen ohjaus. Teknologia info

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. WSOY. Porvoo.

Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu:

Nenonen Suvi, Storbacka Kaj, 2010 Markkinamuotoilu , Karisto, Hämeenlinna Otavan kirjapaino Oy

Mutanen Ulla-Maaria, Virkkunen Jarkko, Keinonen Turkka, 2006 Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksissä, Teknologiateollisuuden julkaisuja

Parantainen, Jari. 2007 Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum.

Pitkämäki, Ari. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Raatikainen, Leena. 2007. Liikeideasta liikkeelle. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Routio, Pentti, 1997 Tuote ja Tieto, Taideteollisen korkeakoulun julkaisu, Helsinki

Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa (toim.) 2005: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tekes 2012, viitattu 22.4.2012 [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)> Muodosta tulosta - Muotoiluosaamisen aktivointihanke 2011–2012,

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O. & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys. Asiakastarpeesta tuotteeksi. Painatuskeskus, Opetushallitus.

## Liite 1

**Kyselylomake**

1. Millaisia ominaisuuksia on hyvällä henkilöhygieniatuotteella?
  - tuoksu / hajusteeton
  - olomuoto; neste/ vaahto / pala
  - hinta, merkitystä / ei merkitystä
  - ympäristömerkki, kyllä / ei
2. Pakkaus ja teline
  - pakkauksen koko (400 / 500 ml vai suurempi)
  - materiaali; muovi joku muu
  - kierrätettävyys, kyllä / ei
  - täytettävä / kertakäyttöinen
  - kiinnittäminen; ruuvi / tarra / muu
  - montako telineitä / tuotetta / huone
  - non touch kyllä / ei
  - brändättävyys, kyllä / ei
  - hinta, merkitystä / ei merkitystä
2. Hyödynnetäänkö henkilöhygieniatuotteita markkinoinnissa?
  - miten
3. Millaista palautetta tulee asiakkailta henkilöhygieniatuotteista?.
4. Millaisia ovat tulevaisuuden tuotteet ?
5. Kehitysideoita pakkaukselle / tuotteelle